

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة  
تحت عنوان

**أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة  
التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة**

تحت إشراف

د. حسين بورغدة

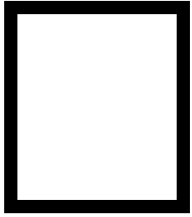
إعداد الطالب

عبد الحكيم جربي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهزة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر-أ-	د. بورغدة حسين
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر-أ-	د. بلمهدي عبدالوهاب
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ملياني حكيم

الموسم الجامعي: 2013/2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# تشكرات

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك  
وعظيم سلطتك أن وفقنتي لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى  
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...  
أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذ: الدكتور  
بور غدة حسين، لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما  
قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.  
كما أتقدم بالشكر إلى من ساعدني في هذا البحث، وأخص بالذكر  
الأساتذة: الدكتور بروش زين الدين، الدكتور بلمهدي عبد  
الوهاب، الدكتور بن فرحات ساعد، الأستاذ يعلى فاروق على  
توجيهاتهم القيمة التي وفرت عني الجهد الكثير.  
كما أتقدم بالشكر إلى عمال مجمع صيدال فرع قسنطينة، وأخص  
بالذكر الأخ بشلم محمد الهادي، على المساعدة المقدمة بتوفير  
المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث.

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف  
مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل  
النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستثير مسارنا العلمي.  
كما أتقدم بالشكر لكل طاقم مكتبة مدرسة الدكتوراه بسطيف وعلى  
رأسهم المحافظ.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز  
هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا، وجزاكم الله خير الجزاء.

# الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصرقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية  
محمر عليه الصلاة والسلام؛

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون -أمي- الغالية، التي عملتني وهنأ علي وهنأ جنينا،  
وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا، ورافقتني برعائها كبيرا، حفظها الله  
وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والبنل والسخاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي: أبي الغالي  
حفظه الله وأطال في عمره؛

إلى جدي وجرتي الفاضلين، الشاخصين المكارم، الزين هما سنري المتين وأنيسي المعين،  
حفظهما الله وأطال في عمرهم؛

إلى وفق البيت وسعاوته، كل أفراد عائلتي، كل باسمه؛

إلى الكتاكيت: نور الهدي، اوم، فريال، أيوب؛

إلى كل أساتذتي من الالبترائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة، إلى كل من علمني  
حرفا؛

إلى كل الأقارب والأصدقاء؛

إلى كل زملائي وزميلاتي في مدرسة الدكتوراه -إدارة الأعمال والتنمية المستدامة،  
الرفعة الثالثة؛

إلى كل من أحبهم وياولونني نفس الشعور.

عبر الحكيم

# المقدمة العامة

## مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة، لاستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو والتوسع، وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية.

فبيئة المؤسسات الاقتصادية تشهد تغيرات وتحولات وتطورات تقنية، بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة والهيمنة المفروضة من النظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها هذا الموقف العمل على تحسين أداؤها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وفي كل هذه الأوضاع برزت لدى المؤسسات الاقتصادية اهتمامات عديدة انصبحت أساسا على كل ما يتعلق بالتنافس، البيئة التنافسية، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة لمعالجة هذا التحدي، خاصة مع ظهور العولمة التي خلقت مناخا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فلقد بات من الضروري على المؤسسات أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، دائمة، ومستمرة.

وأمام هذا الوضع تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية - والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية- من أهم الاستراتيجيات في سبيل تحقيق جملة من المزايا التنافسية الدائمة والمستمرة.

### 1- مشكلة الدراسة

إن الأهمية القصوى للموارد البشرية جعلت من المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميتها عن طريق توظيفها وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أداؤها لكي تؤدي دورها بكل كفاءة وفعالية، وتساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليها وتتعامل معها من منظور استراتيجي.

وبعد هذا المدخل تجلت لنا الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟
- 2- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟
- 3- ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟
- 4- ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-  
ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة- ضعيف؛
- 2- مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة - ضعيف؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.

## 3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، وما تمثله بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله تحقيق البقاء والربحية.  
كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة بصفة خاصة.  
وبالنظر إلى المنافسة التي يتمتع بها سوق الأدوية، سنسعى للوقوف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.



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

#### 4-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: وتمثل 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 هذا المورد الاستراتيجي.

#### 5-أهداف الدراسة:

يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال البشري للمؤسسات؛
- إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها؛
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها؛
- تشخيص واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة.

#### 6- منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمدخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS

#### 7- أسلوب جمع البيانات

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية تبين أن الأسلوب الملائم لتحليل بيانات الدراسة هو الاستبانة (الاستمارة) لملاءمته مع هذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة.

## 8-الدراسات السابقة:

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

أ- سملاي 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 تثن 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 وتثمين 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 وضعها 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 سوناطراك"، 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 لدور العنصر البشري؛
- أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح 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،

العمر، 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 لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.**

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 لصناعة 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 لصناعة 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 إستراتيجيا يمنحها التفوق والريادة وميزة تنافسية مستدامة؛

-اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية 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.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- إزالة الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد، نظرا لالتباس 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 تنمية 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.

يكمن الغرض 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 و برج بوعريبيج"، 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 وإيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

يكمّن 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 و برج بوعريبيج.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- نوجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وبصفة عامة أن لإدارة 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.

## 9- هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال مقدمة عامة، فصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

**الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية،** سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، ثم إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأخيرا إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.

**الفصل الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-** سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، ثم استعرضنا مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس، وأخيرا تطرقنا إلى أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-** سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة- ثم إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأخيرا إلى عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية  
تنمية الموارد البشرية



## تمهيد

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد 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 أكفأهم، بعد ذلك تأتي عملية توظيفه وتعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أداءه لمعرفة 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 تنمية الموارد البشرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.

## 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 بالأمر الإجراءية 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.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت الرؤى حول إدارة الموارد البشرية، فهناك وجهة نظر تقليدية، حيث يرى بعض المديرين أن 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 الإدارة<sup>1</sup>.

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 المؤسسة<sup>2</sup>.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا 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 ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"<sup>3</sup>.

2- تعريف أحمد ماهر: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص15.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص18.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.

3- تعريف Gleuck.w: " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>1</sup>.

4- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

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 خلال مرحلة الثورة الصناعية، حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهورها فيما يلي:<sup>3</sup>

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.

3- 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

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص27.

<sup>2</sup> D.Roux , analyse économique du l'entreprise, édition dunod, paris, 1983,p230.

<sup>3</sup> هيثم جمود الشبلي، مروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.ص، 152.153.

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين<sup>1</sup>، ومن أهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة. ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشترى، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية.<sup>2</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضفت 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 أفضل.<sup>3</sup>

### 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 وهي:<sup>4</sup>

- 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،
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وذلك من خلال رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

### المرحلة الرابعة: مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين 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.<sup>5</sup>

### المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص22.  
<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص153.  
<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص43.  
<sup>4</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، صص، 153.154.  
<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص22.

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

### المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

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

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازلت تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانتروبولوجيا ، 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.

ومستقبلاً 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<sup>2</sup>. (سيتم التطرق إلى التحديات لاحقاً) والشكل الموالي يوضح مختلف المحطات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ:

### الشكل 01: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص23.  
<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص156.

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

المصدر: أشلوك تشاندا- شلباكرا، ترجمة عبد الحكم 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 إستراتيجي يستعان به لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أصبحت المؤسسات تعمل على تنميته أكثر فأكثر باعتباره عنصرا من العناصر الفاعلة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

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

### أولاً: 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.

وللتطور 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:<sup>1</sup>

**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 يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن 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 التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص.ص، 157.158.

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

- 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 وعلاقتها مع العملاء<sup>2</sup>.
- 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 لا بد من اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.
- 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 وانجاز 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 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: تنظيم وتحديات إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> مايكل ارمنسترونغ، ترجمة ايناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، صص، 18.17.

<sup>2</sup> Warther.w lesgrosselink, la gestion des ressources humaines, édition magraw hill, canada, 1985, p07.



واجهت ومازالت تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من العقبات والعراقيل، وهذا ما يفرض على مديري إدارة الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال التنظيم الفعال وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

### أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

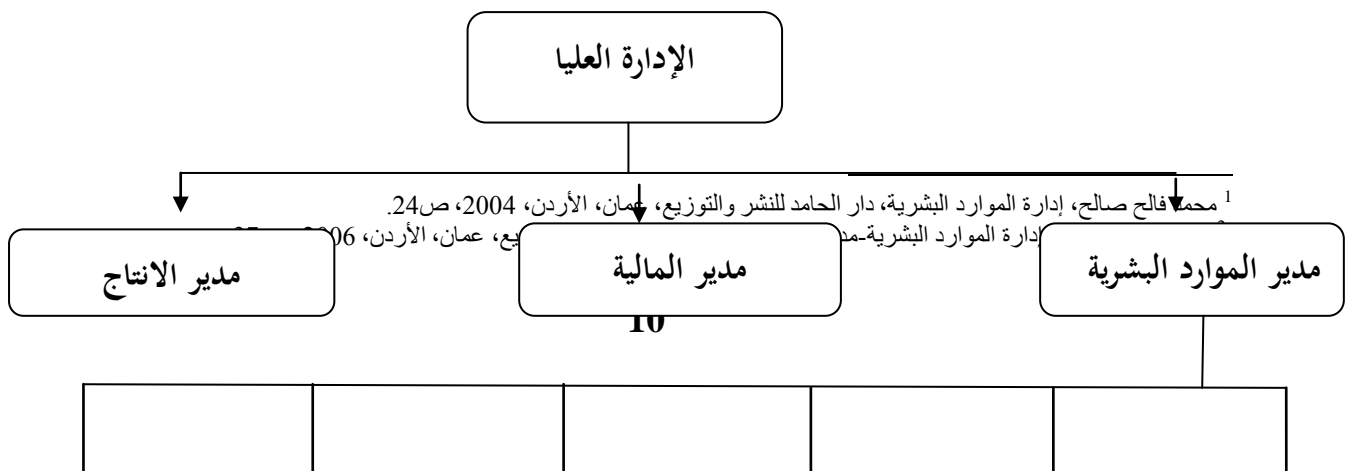
إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها:<sup>1</sup>

- 1- حجم المؤسسة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها كبر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- 2- حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها زاد حجم هذه الإدارة في المؤسسة؛
- 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد هذا الهيكل تعقد دور هذه الإدارة؛
- 4- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة؛

يقوم التنظيم بوضع الهياكل الوظيفية ورسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطة المرسومة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن هنا بدأ التفكير جديا في خلق إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فانه غالبا ما تعتمد المؤسسة إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع وتمتعه بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:

الشكل 02: نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38.

إن الهيكل التنظيمي السابق يوضح لنا أهم الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التدريب والتطوير، الأجور والرواتب، السلامة المهنية، إدارة الأداء، تصميم الوظائف. وكل هيكل يوضع على أساس الوظائف الموجودة في إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1- تحديات السوق العالمية

- إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الاختراع، التنوع والاستجابة.
- لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:
- أ- كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائننا بصورة جيدة؟
- ب- كم المدة التي تستغرق لتطوير وإنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟
- ج- ما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟
- د- وكيف تتأثر بها؟

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص71.

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير احتياجات الزبون وفقاً للمعايير التي يرغب فيها مثل: أفضل، أسرع، أرخص، أجود...

## 2- تحديات مستوى التأهيل للوظائف

يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

## 3- تحديات العولمة للأفراد

يمكن تعريف العولمة على أنها: "التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة"<sup>1</sup>. ونستطيع القول أن تحديات العولمة هي انفتاح المؤسسات على بعضها البعض أي اختلاف الثقافات والجنسيات. ومن هنا فإن هم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية ما يلي:

- الأجور، فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة؛
- حق العمل، فتشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل الذي يمكنه من كسب عيشه.

## 4- تحديات التكنولوجيا الجديدة

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة. كما أن التكنولوجيا المتطورة أتجهت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة، وهو تحول نشير إليه بالانتقال من عمل المس إلى عمل المعرفة، وهذا يعزل بعض الموظفين ويتطلب الاحتفاظ بآخرين.

أثرت أيضاً التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية، التي تنظم معالجة البيانات وتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء.

ومن أهم ما جاءت به التكنولوجيا الجديدة ثورة الاتصالات، التي أصبحت تسمح للفرد في أي منطقة من العالم بان يطلع من داره على ما يحصل في أي منطقة أخرى، وهذا يخلق صيغا جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد.

## 5- تحديات خاصة بالجودة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات والمنتجات والتأكيد على استمرارية هذا المنتج"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسامة المجذوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص36.  
<sup>2</sup> رضا صاحب أو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص183.

وفي ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقق النوعية ونجاح المنظمة، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- أ- التركيز على خدمة الزبائن؛
- ب- التركيز على العمليات والنتائج؛
- ج- الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه؛
- د- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- هـ- صناعة القرار وفق الحقائق؛
- و- التغذية العكسية.

### 6- التحديات الاجتماعية

من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغييرات الديمغرافية التي تحدث في العالم، ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس. وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال، وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة للموظفين.

### 7- تحديات المعلومات

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وذلك لسببين رئيسيين هما:

- أ- الانتشار السريع لتقنية المعلومات؛
- ب- العولمة واتفاقيات التجارة العالمية.

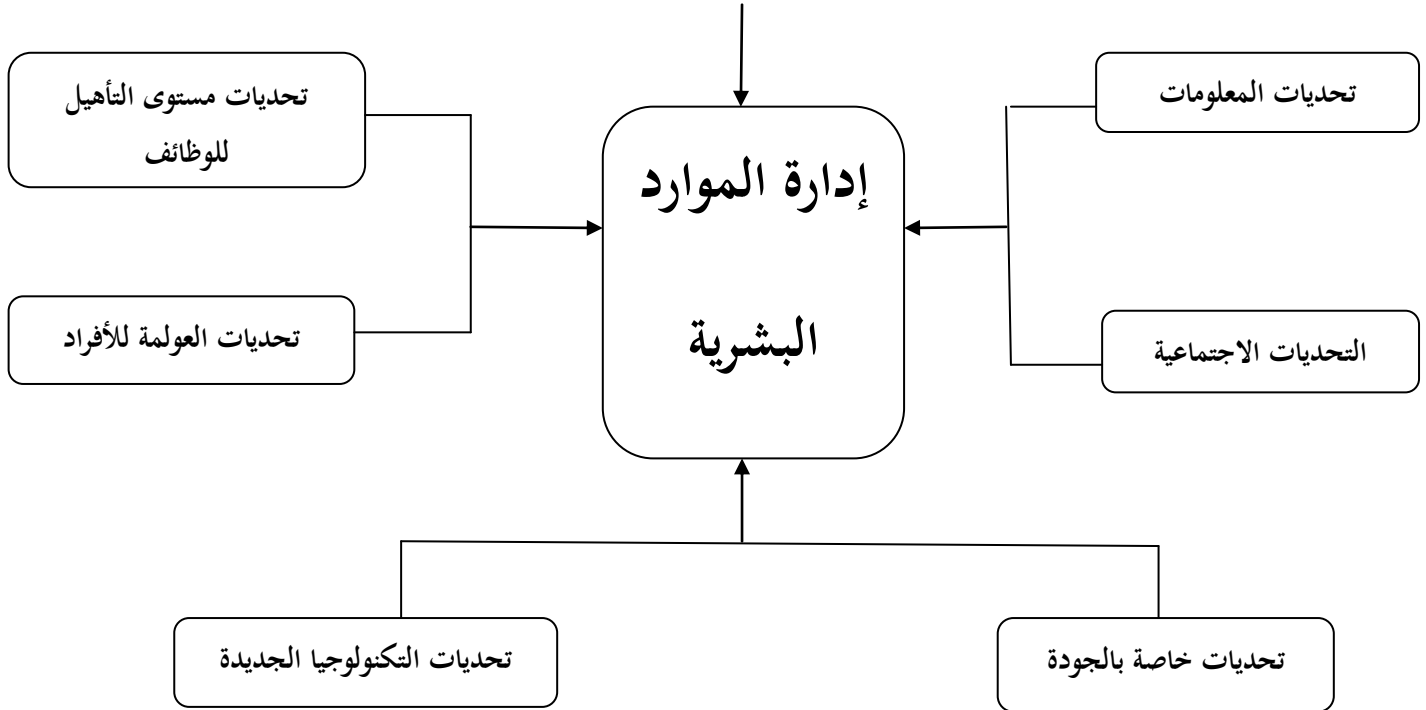
الأمر الذي جعل المؤسسات يجب أن تخضع ل:

- التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة؛
- زيادة التنافس الصناعي والثقافي؛
- التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية، وانخفاض الطلب على اليد العاملة؛
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور؛
- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات.

وفيما يلي شكل يلخص هذه التحديات:

### الشكل 03: تحديات إدارة الموارد البشرية

تحديات السوق العالمية



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الشكل أن إدارة الموارد البشرية تواجهها مجموعة من التحديات، وهذه التحديات عديدة ومتنوعة، فلكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية يجب عليها أن تتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف هذه التحديات، وأن ترسم الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

#### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والأنشطة، نذكر منها وبإيجاز ما يلي:<sup>1</sup>

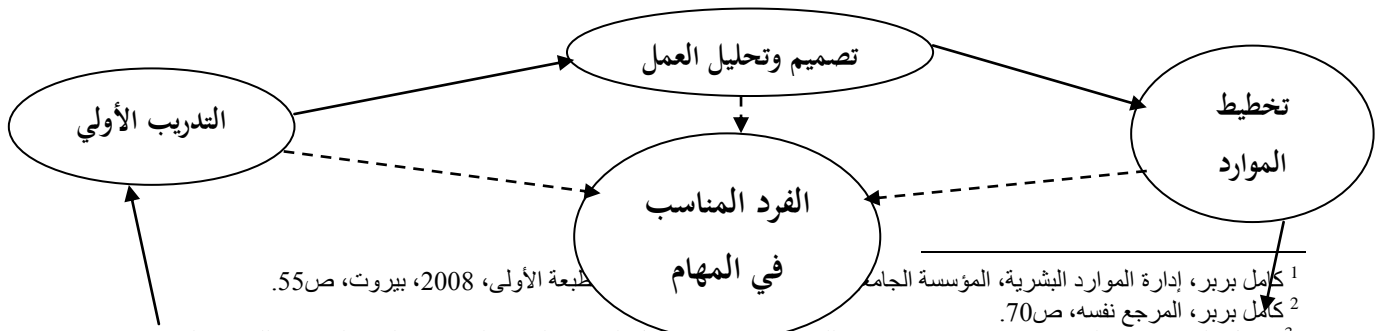
#### أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية

هو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لهذه النشاطات الفرعية:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص15.

- 1- تصميم وتحليل العمل: ويقصد به تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات الواجب توفرها فيمن يعين فيها، أي تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب<sup>1</sup>.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط على وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة إلى الأفراد، مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات، التخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص، والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات<sup>2</sup>.
- 3- استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الأفراد من حيث العدد والتنوعية، ويتم ذلك من خلال ترغيب أكبر عدد ممكن من العمال للعمل في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه يتم استقطاب العمال عن طريق مصدرين هما:<sup>3</sup>
  - أ- مصدر داخلي: وذلك من خلال الترقية أو النقل والانتداب لعمالها؛
  - ب- مصدر خارجي: وذلك عن طريق الإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والكليات، عقود العمل...
- 4- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف ممن جرى استقطابهم، وذلك حسب معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل.
- 5- التأهيل: وذلك من خلال تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم تعيينها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد. ومن كل ما سبق نقول أن وظيفة تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح ذلك من الشكل التالي:

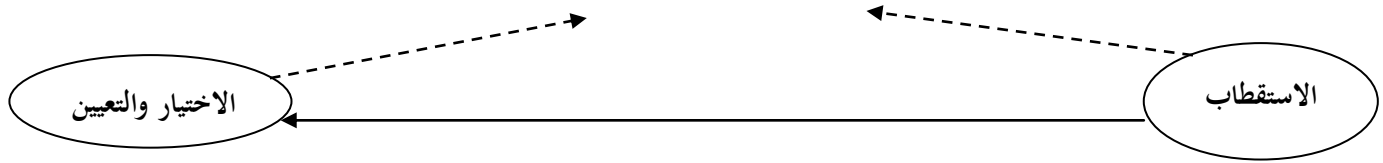
الشكل 04: مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية



<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية، الطبعة الأولى، 2008، بيروت، ص55.

<sup>2</sup> كامل بربر، المرجع نفسه، ص70.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص231.



**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ص16.  
من خلال الشكل يظهر لنا أن تكوين الموارد البشرية يتضمن مجموعة من النشاطات المتسلسلة، والتي تتمثل في: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتأهيل الموارد البشرية.  
وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النشاطات متكاملة وتسعى لتحقيق الهدف الذي يتضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### ثانياً: وظيفة التعويضات

من خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة، والتي على أساسها يتم تقديم تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

1- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتمديد وزن ومستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

2- نظام التعويض المالي المباشر: وهو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وذلك اعتماداً على النتائج التي يتوصل إليها عند تقييم الوظائف.

3- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

4- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو نظام للتحفيز غير المالي، يقدم على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل بالمؤسسة.

5- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط المستخدمة لتقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث من خلال نتائج التقييم يتم التعويض ومكافأة المجددين.

إن كل هذه الأنظمة الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

### ثالثا: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية كفؤة ومتميزة وذات أداء عالي، وتتكون هذه الوظيفة من:

- 1- **التعلم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، ويعمل على معالجة جانب الضعف في أداءها، وتدعيم وتقوية جوانب القوة منه، لتمكينها مما هو مطلوب منها.
- 2- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك من خلال تزويدها بكل ما هو جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

### رابعا: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين هما:

- 1- توفير السلامة: وذلك من خلال تصميم برامج واتخاذ إجراءات لحماية الموارد البشرية من مختلف الحوادث التي قد تتعرض إليها أثناء تأديتها لمهامها؛
- 2- توفير الصحة: تسعى المؤسسة لحماية مواردها البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه، من خلال تصميم برامج صحية، طبية، وبيئية.

### خامسا: علاقات الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

- 1- دمج الموارد البشرية: من خلال هذا النشاط يتم تصميم برامج تشتمل على سبل وطرق من أجل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة معهم، وحل الصراعات التنظيمية، وهذا كله من أجل تحقيق الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

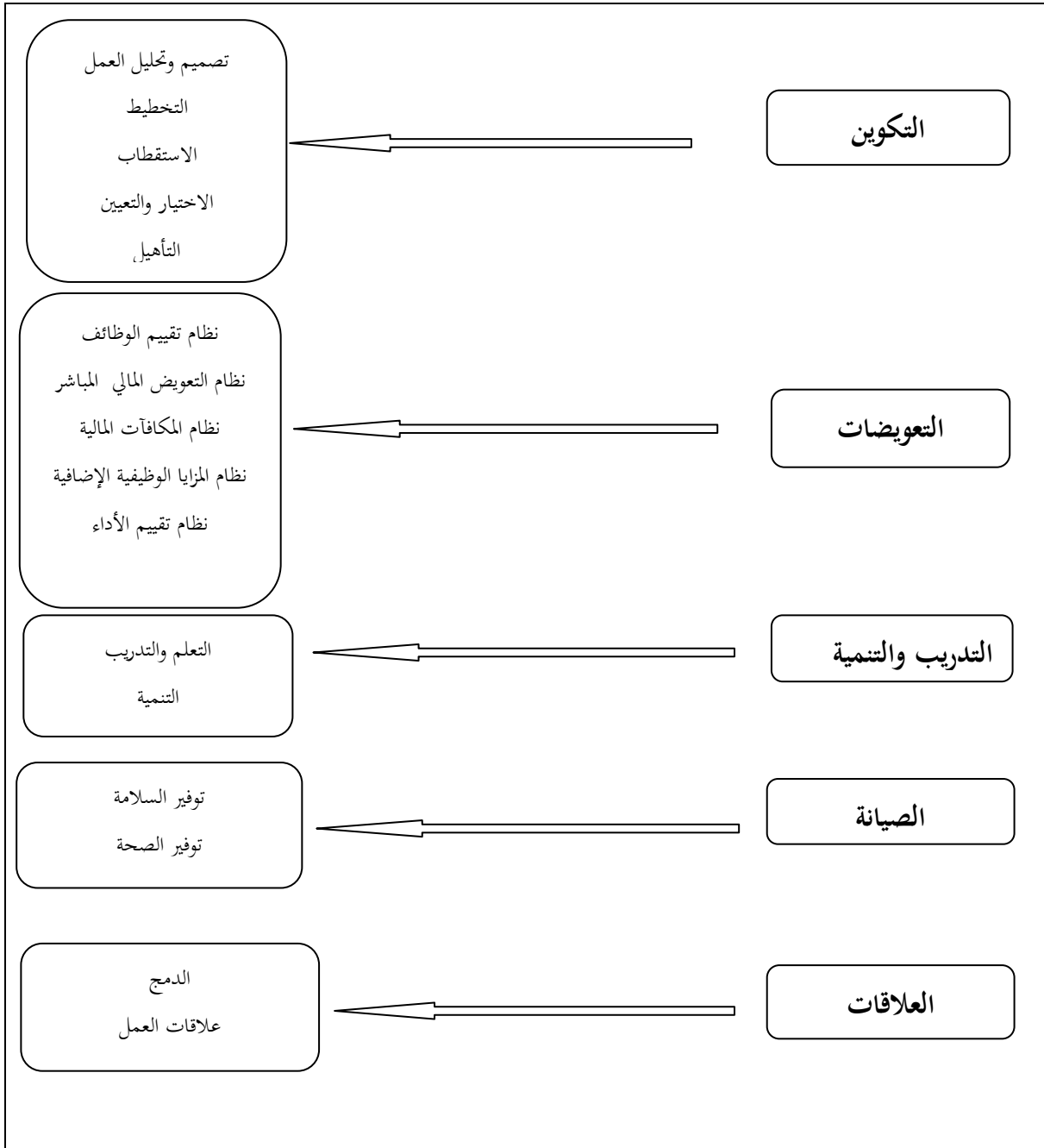
- 2- علاقات العمل: وتتمثل أساسا في علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض مع النقابات فيما يخص شؤون العمال، العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

والشكل الموالي يلخص مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

### الشكل 05: وظائف إدارة الموارد البشرية

المكونات	الوظيفة
----------	---------





المصدر: من إعداد الطالب

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا متفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات المتخذة في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا. فجميعها يصب في تحقيق هدف موحد وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة، مدربة، محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية، تمكن المؤسسة من تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير نشير إلى نقطة مهمة وهي أن تكاليف هذه الوظائف (التكوين، التعويضات، التدريب والتنمية، الصيانة، العلاقات) مرتفعة ومكلفة، وذلك حسب دراسة فرنسية بعنوان: بحث حول وظيفة إدارة

الموارد البشرية في 2003، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن متوسط تكلفة الموارد البشرية في العام تقدر بـ: 1521 أورو للأجير الواحد<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: 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 يلي:<sup>2</sup>

- 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 الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح؛
- 7- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم 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؛
- 10- تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق؛
- 11- تسهر على استثمار الوقت، باعتباره مورداً أساسياً ينبغي استغلاله إلى أبعد حد ممكن، وفي إدراكها لأهمية الوقت تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقلص فترات الانتظار؛
- 12- تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح؛
- 13- تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها؛

<sup>1</sup> Séverine BRACHET , présentation de l'enquête fonction de ressources humaines, 2003, France, p12.

<sup>2</sup> علي عربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، النزهة الجديدة، القاهرة، ص.ص، 49.48.

14- تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجد أنها تستثمر في البحوث والتطوير لتنمية التكنولوجيا الحديثة.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يشهد الفكر الاقتصادي مع تسعينيات القرن السابق تحولاً جديداً في الاهتمام بالموارد البشرية، باعتباره القوة المحركة والمبدعة في المؤسسة، إذ أنه وسيلة وهدف العملية الإنتاجية في نفس الوقت، ونظراً للتوجهات الجديدة التي تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة على حقوق الإنسان، فإن مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية أملاً في تحقيق الاستجابة لها بصورة أخلاقية وطوعية كشروط لاستدامة وتطور المؤسسة. (سيتم التطرق لتعريف المسؤولية الاجتماعية لاحقاً)

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 المهنية<sup>1</sup>.

إن للأمن والوقاية من الحوادث جانبين، أولهما نفسي والثاني مادي، فمن الناحية النفسية إذا أحس الفرد بالأمان فإن ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية مما يدفعه إلى تطوير آليات 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 والاستقرار<sup>2</sup>.

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 العليا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شراف إبراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط، ص 74.  
<sup>2</sup> إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 08/07 2008، ص 189.  
<sup>3</sup> زيد منير عبود، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 193.

## 2- سياسة الأجور والحوافز

تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العمال في المؤسسة، أما بالنسبة للحوافز فهي كل ما تدفعه المؤسسة للعمال تبعاً للأداء والإنتاجية<sup>1</sup>. وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 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 نظراً للوتيرة المتسارعة في العملية الإنتاجية، والتهديد الذي ألحقته مخلفات المؤسسات في بيئة الإنسان زادت الضغوط على المؤسسة، مما استدعى أن تستثمر في طاقة بشرية مؤهلة بيئياً 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 البيئة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئية 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 الذي يتم بموجبه ترقية هذه الكوادر، كما يجب خلق حوافز وظيفية للعاملين في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي القوي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص230.

<sup>2</sup> التدريب، منشور وزارة الدولة لشؤون البيئة، مصر، 2007، الفصل العشرون، ص184.

<sup>3</sup> عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد49، بيروت، مارس 2004، ص110.

- 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 الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛
  - نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.

### المطلب السادس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر

سوف نحاول التطرق في هذه النقطة إلى عرض مفهوم البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وكيف تساهم في تحقيق أو انجاز إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى الدور المعاصر لمدير إدارة الموارد البشرية والكفاءات التي يجب أن تتوفر فيه.

#### أولاً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم التخطيط طويل الأجل للقوى العاملة، الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق، ومفهوم إدارة الموارد البشرية في الحاضر تطور بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لينبثق عنها شيء يدعى الآن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### 1- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم السياسة الطويلة الأجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم<sup>1</sup>.

ويمكننا القول أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها في المؤسسة.

#### 2- البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يتجلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص71.  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص77.

أ- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تعد جزءاً من إستراتيجية المؤسسة، وتعمل بشكل متكامل ومنسق معها، لتلبية احتياجاتها من العنصر البشري، ومن هنا فعمل إدارة الموارد البشرية استراتيجي يسعى لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛

ب- الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة، وهذا من خلال توفير مناخ عمل مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محبوباً مسألة إستراتيجية؛

ج- يتوجب على من يعمل في مجال الموارد البشرية أن يكون مؤهل أكاديمياً في هذا المجال، أي متخصص في شؤون الموارد البشرية؛

د- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري.

هـ- أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المؤسسات، الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل يركز على جودة الأداء والإنتاج لتحقيق رضا الزبائن، واعتبار رضاهم أساس نجاح وبقاء المؤسسة. و- العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدواً بالمفهوم التقليدي.

### 3- تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل، نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة

تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، لأن الرسالة تمثل سبب وجود المؤسسة وبقائها، ولهذا فمنطلق تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تكون جميع ممارسات ونشاطات إدارات المؤسسات بشكل ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط الأول لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم في المؤسسة، وتمثل اللغة المشتركة بين جميع العمال، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم الماما دقيقاً وعميقاً بمضمون رسالة المؤسسة.

#### المرحلة الثانية: دراسة وتحليل البيئة

تتكون إدارة وتحليل البيئة من شقين هما:

أ- تحلل البيئة الداخلة، والذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات أنجاز إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 83-93.

ب- تحليل البيئة الخارجية، والذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار التي بالإمكان استغلالها وطبيعتها، ومعرفة المخاطر المحتملة التي يجب تجنبها.

### المرحلة الثالثة: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المؤسسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة.

فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية توسع، فستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبئ العمل المستقبلي الذي تتطلبه إستراتيجية التوسع.

### المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وفي ظل معطيات هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، تدريب، اختيار، وتقييم للأداء... الخ، بشكل ينسجم ويساهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تصب في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

### المرحلة الخامسة: انجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة.

فيما يخص الأنظمة، فإدارة الموارد البشرية مطلوب منها أن تضع الأنظمة التالية: نظام تقييم الأداء، النظام التأديبي، نظام الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالبرامج، فإدارة الموارد البشرية مطلوب منها أن تصمم برامج: المزايا الوظيفية، التعليم والتدريب، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة المهنية. أما فيما يخص السياسات، فإدارة الموارد البشرية مطلوب منها أن تضع سياسات: الاختيار والتعيين، الحوافز، وعلاقات العمل.

### المرحلة السادسة: تقييم فعالية انجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى مساهمتها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

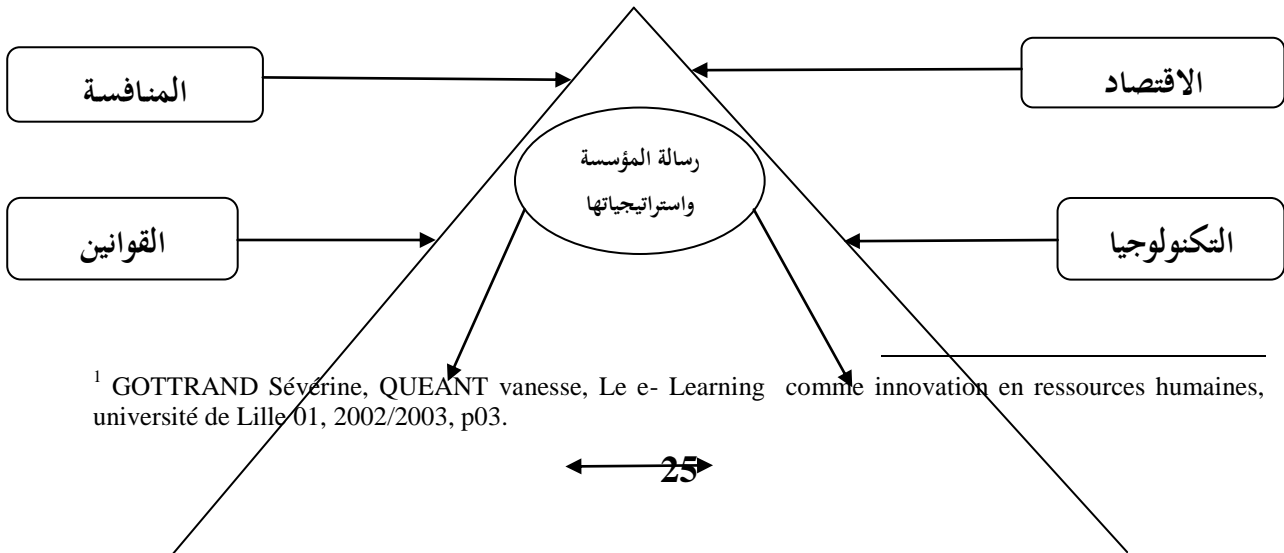
#### 4- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، فوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها على خدمة إستراتيجية المؤسسة.

وهذا الاتجاه يتوافق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي، الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات الإنتاج، التسويق، الشراء...) تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، وكنتيجة فان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وسنوضح هذا المفهوم في الشكل 06 الموالي.

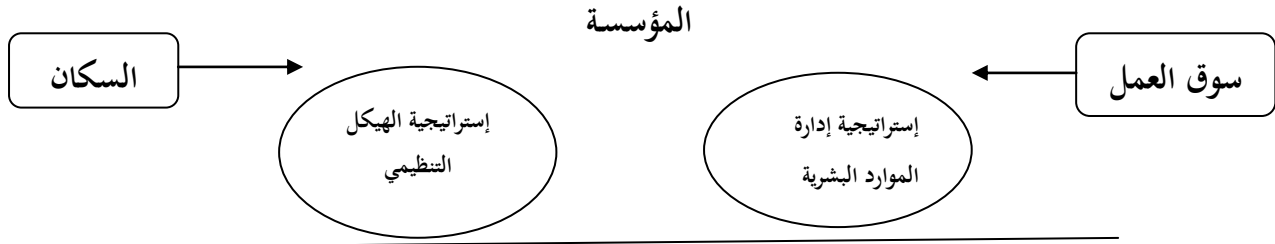
ونشير إلى أن مدير إدارة الموارد البشرية يلعب دورا هاما في انسجام وتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فينبغي على مدير إدارة الموارد البشرية أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال رسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع ما ينسجم ويتناسب مع إستراتيجية المؤسسة، وتعديلها إن اقتضى ذلك<sup>1</sup>.

الشكل 06: التكامل الاستراتيجي



<sup>1</sup> GOTTRAND Séverine, QUEANT vanesse, Le e- Learning comme innovation en ressources humaines, université de Lille 01, 2002/2003, p03.





المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 73.

من خلال الشكل يتضح أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع:

أ- متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة؛

ب- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات واحتياجاتها من الكفاءات والموارد البشرية).

وصفة التكامل التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين هما:<sup>1</sup>

\* تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف وممارسات تتكامل

وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وانجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي؛

\* تكامل خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي

في مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

ومن كل ما سبق نقول أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين كل من المؤسسة وإدارة

الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ثانيا: دور وكفاءات المدير المعاصر لإدارة الموارد البشرية

لمدير إدارة الموارد البشرية دور هام وقيادي في المؤسسات، فنجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى

كفاءة ومسؤولية مديرها، من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية.

1- الدور المعاصر لمدير إدارة الموارد البشرية

هناك أدوار يمارسها مدير إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- دور رجل الأعمال: فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفهم كيف يعمل من بمعيته، ويدرك كيف يتم

الحصول على الأموال وكيفية التصرف بها وكيف يمكن إنفاقها، كما يجب أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل

معه المؤسسة وخصائص المستهلكين فيه، كما عليه أن يفهم رسالة المؤسسة واتجاهها في المدى البعيد.

ب- دور مدير التغيير: أي أن يفهم التغيير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر استراتيجيا بنوع التغيير

الذي يمكن أن يقود المؤسسة إلى وضع أفضل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 73.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 113.

**ج- دور المستشار:** أي أن يكون ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، ليتمكن من تقديم النصح والمشورة لكافة المدربين، فهو جهة استشارية مركزة في المؤسسة.

**د- دور المخطط:** يقصد به أن يعرف المسير خطط واستراتيجيات الإدارة العليا ويتخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفعالية، وان يمتلك القدرة على تطور الأفكار والخطط التي تستهدف إدارة الحماس وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

**هـ- نائب الرئيس:** فقد أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية واليابانية احد نواب المدير العام للمؤسسة، نظرا لدوره الهام في المؤسسة واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

## 2- كفاءات مدير إدارة الموارد البشرية

إن العديد من المؤسسات تحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من الكفاءات، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- السيطرة على الأعمال:** يجب أن يعرف مدير الموارد البشرية مختلف أعمال مؤسسته، وهذا يتطلب فهما لاقتصاد المؤسسة وقدرتها المالية، وكذلك يتطلب تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على الزبائن.

**ب- السيطرة على الموارد البشرية:** يعد مدراء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المؤسسة، فيجب على هؤلاء المدراء أن يطوروا في كفاءاتهم في مجالات التوظيف، التطوير، التقييم، المكافآت، وبناء الفرق والاتصالات.

**ج- السيطرة على التغيير:** يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون قادرا على إدارة تغيير العمليات لكي يتم إنجاز فعاليات الموارد البشرية بصورة فعالة، وفقا لاحتياجات العمل في المؤسسة، وهذا يشمل حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.

**د- التصديق الشخصي:** يجب أن يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق في عيون المستهلكين، حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطور العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك بواسطة توضيح قيم المؤسسة، والعدالة في التعامل مع الآخرين.

**هـ- مهارات الاتصال:** يجب أن يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية بالقدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها في العمال، ومن أجل هذا يجب أن يتوفر في المدير مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها لقوة تأثيرها مثل الإدارة بالتحوال.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن كبر حجم المؤسسات والزيادة المتواصلة لأعداد الأفراد داخلها، وحرص المؤسسات على أن تكون في الريادة على المستوى العالمي والمحلي، جعلها تهتم بالموارد البشرية وذلك من خلال تنميتها وتوفير ظروف العمل

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> محمد لمين مراكشي، القيادة الإدارية والحوافز- ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي رقم 16، جامعة عمار تليجي، الأغواط، ديسمبر 2011، ص 195.

الجيدة والعمل على متابعتها ومسايرتها بالتطورات الحاصلة في مختلف الميادين، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تبدأ بالتوظيف ثم التدريب، ثم تخطيط المسار الوظيفي، وأخيرا تقييم الأداء، وفيما يلي عرض لهذه الأنشطة التي نراها مهمة ومساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم، دوافع، وأهمية تنمية الموارد البشرية

لقد فرضت مجموعة من المتغيرات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ضرورة العمل على تنميتها من أجل النهوض بمستواها، وأداء العمل بكل كفاءة وفعالية، وبالتالي مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الموارد البشرية.

#### أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم<sup>1</sup>.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده<sup>2</sup>.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، ومواجهة مشكلاته، وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته<sup>3</sup>.

ويمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى إعداد الموارد البشرية والاهتمام بها ومتابعتها، وذلك بتوظيفهم وتدريبهم وتقييم أداءهم وتخطيط مساهمهم الوظيفي، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية.

#### ثانياً: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تضع في ضوء متطلبات إنجازها الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكتملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التنمية إلى

<sup>1</sup> مجلة العمل العربي، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، 1997، ص117.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات- دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن، ص87.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص194.

إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب<sup>1</sup>.

### ثالثاً: دوافع تنمية الموارد البشرية

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- 2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
- 3- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛
- 4- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عوالة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية؛
- 5- التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي؛
- 6- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات. يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية، فمختلف التطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تقييم أداءها، وتخطيط مسارها الوظيفي.

### رابعاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ والفعال للأفراد؛
- 2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد)؛
- 3- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- 4- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

### المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص441.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص237.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص239.

تشتمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة، والتي نراها كجزء لا يتجزأ أو عناصر مكملة لبعضها البعض في إطار توظيف الموارد البشرية، وتمثل هذه الأنشطة في: التحليل الوظيفي، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

وفي ما يلي عرض لهذه الأنشطة:

### أولاً: التحليل الوظيفي

**1- تعريف التحليل الوظيفي:** نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الوظيفة، فقد عرفت من قبل الكثير من الكتاب، وفي ما يلي عرض لأهم التعريفات:

أ- هي عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة، متطلباتها، خصائصها، وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

- ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟

- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟

- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

ب- هي عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد، بغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها وشروطها وكذلك تقويم الوظيفة.<sup>2</sup>

ج- هي عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف.<sup>3</sup>

ويمكننا تقديم تعريف للتحليل الوظيفي على أنه الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها، وبالتالي فالتحليل الوظيفي يتضمن جانبين هما:

الجانب الأول: يتركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل؛

الجانب الثاني: يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

وللتحليل الوظيفي مخرجات هي:<sup>4</sup>

- الوصف الوظيفي: ويتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات، ظرف العمل، والأدوات المستخدمة؛

- المواصفات الوظيفية: وتتمثل في تحديد المهارات والخبرات، والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص139.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن فضل، مرجع سابق، ص129.

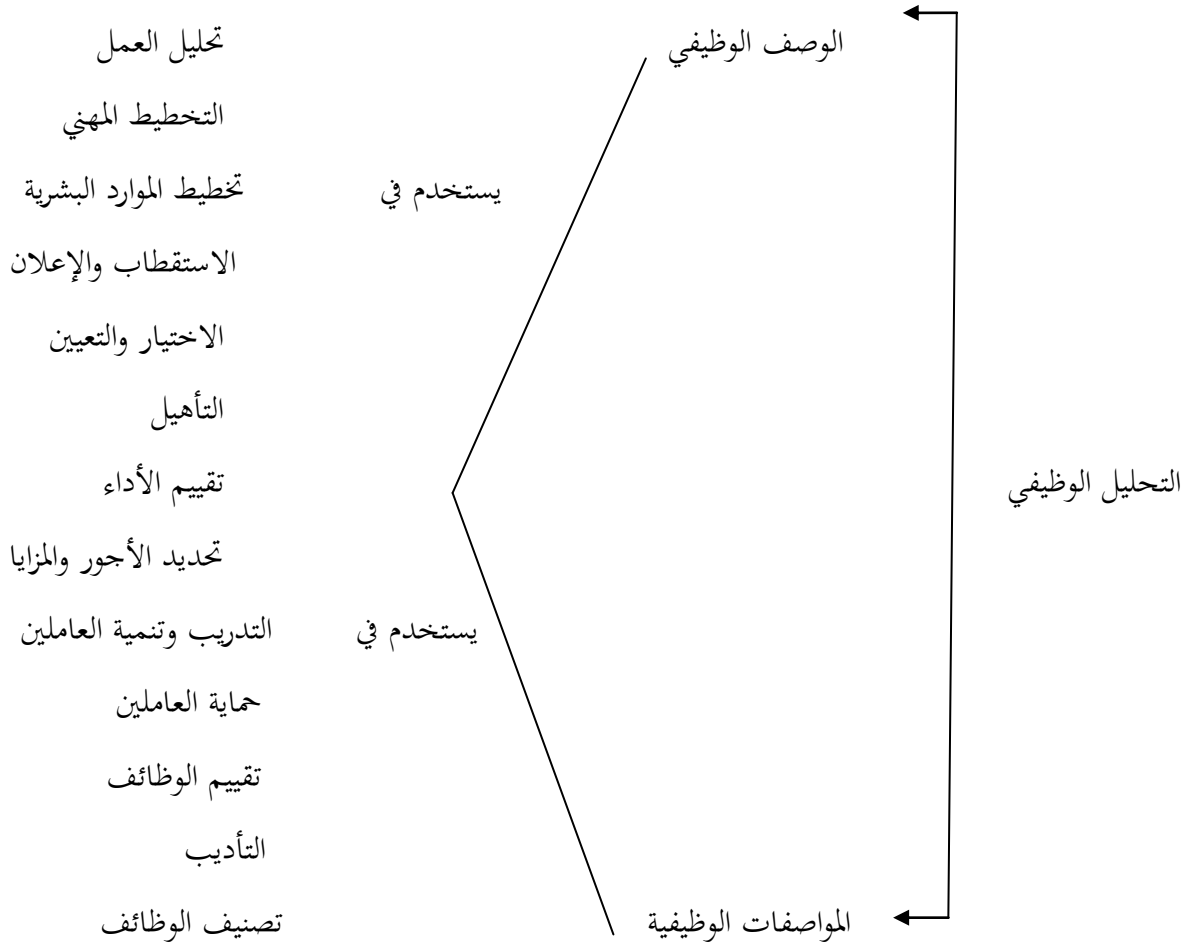
<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، 2003، القاهرة، ص188.

<sup>4</sup> عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق، ص140.

## 2- استخدامات التحليل الوظيفي

يمكن تمثيل استخدامات التحليل الوظيفي في الشكل التالي:

### الشكل 07: استخدامات التحليل الوظيفي



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 140.

وفي ما يلي شرح لبعض الاستخدامات الأساسية للتحليل الوظيفي:<sup>1</sup>

- أ- الاختيار والتأهيل: يستخدم تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات، وتنطبق عليهم الشروط الواجب توفرها طبقاً للمواصفات الوظيفية، وكذلك يستند في وضع برامج التأهيل للعاملين الجدد إلى التحليل الوظيفي؛
- ب- التدريب والتنمية: من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك يتم وضع البرامج التدريبية؛

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 141.

- ج- الأجور والمرتبات: يستخدم التحليل الوظيفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد أهميتها النسبية، ومن ثم تحديد الأجور والمرتبات؛
- د- حماية العاملين: يتم التعرف على أخطار الوظيفة وأخطار ظروف العمل من خلال التحليل الوظيفي، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من حوادث وأخطار العمل؛
- هـ- تخطيط الموارد البشرية: الهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ولا يمكن تحديد ذلك إلا في ضوء التحليل الوظيفي، بحيث يمكن التعرف على نوعية الموارد البشرية المطلوبة وكذلك عددها؛
- و- تقييم الأداء: يتم تحديد مستوى الأداء المطلوب بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية، وفي ضوء ذلك يتم تقييم أداء العاملين.

### 3- أهمية التحليل الوظيفي

يمكن تلخيص أهمية التحليل الوظيفي في ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ب- يعتبر التحليل الوظيفي شرط مسبق يجب توفره لإجراء تقييم أداء العاملين؛
- ج- من خلال التحليل الوظيفي يتم ضمان حصول العمال على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديها؛
- د- على أساس التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للأفراد العاملين؛
- هـ- يعتبر التحليل الوظيفي بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل، وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبة للعمل في المؤسسة، بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب؛
- و- المساهمة في بناء وتصميم سياسة للخدمات الصحية والأمن المهني، ومعرفة درجة الخطورة التي يتعرض لها الأفراد؛
- ز- يعتبر مؤشراً توجيهياً للأفراد والمؤسسة من أجل تحديد متطلبات وشروط العمل، والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء؛
- ح- هو الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة.

### 4- خطوات التحليل الوظيفي

نستعرض الخطوات التي تقوم عليها عملية التحليل الوظيفي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رشدي عايش صيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، 2007، ص18.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص146.

أ- تحديد الغرض من التحليل: فقد يكون ذلك بسبب النمو السريع والكبير للمؤسسة أو العكس، الأمر الذي قد يتطلب إضافة، إلغاء، دمج، أو استحداث بعض الوظائف، أو قد يكون بسبب إعادة النظر في هيكل الرواتب والأجور؛

ب- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها في المؤسسة، وذلك لتوفير الوقت والجهد وعدم الازدواجية في العمل؛

ج- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها، إما باستخدام المقابلة أو الاستبانة أو الملاحظة، وذلك استنادا إلى طبيعة الوظائف المراد تحليلها، وأهم المهارات التي يجب أن يحصل عليها المحلل هي:

- ماذا يفعل الشخص في الوظيفة؟

- كيف يؤدي عمله؟

- ما الغرض من الوظيفة؟

- ما هي المهارات المطلوبة؟

د- إعداد مسودة للتحليل الوظيفي، وذلك بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الأساسية المرتبطة بالوظيفة، ثم مراجعة تلك المسودة مع كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر،

هـ- إعداد كشوف نهائية للتحليل الوظيفي، حيث يشمل ذلك جميع الوظائف المتشابهة في مجموعات، تشمل كل مجموعة عددا من الوظائف، وبعد الإعداد النهائي لنظام التحليل الوظيفي يتم رفعه إلى الجهات العليا في المؤسسة لإقراره.

### ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط أحد عناصر العملية الإدارية الرئيسية، فالإدارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطا استراتيجيا وفق الأسس العلمية.

فالتخطيط للموارد البشرية عملية إدارية، منهجية، ومستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية، وتهدف لتلبية احتياجات المؤسسة من العاملين كما ونوعا خلال فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير.

وسنستعرض في هذا المجال العناصر التالية:

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية؛

- أهمية تخطيط الموارد البشرية؛

- المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمؤسسات؛

- خطوات تخطيط الموارد البشرية؛

- أهداف تخطيط الموارد البشرية.



## 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات لتخطيط الموارد البشرية نستعرض أهمها في ما يلي:

- أ- تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية<sup>1</sup>.
- ب- كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>.
- ج- يعرف تخطيط الموارد البشرية أيضا بأنه تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المطلوبة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات<sup>3</sup>.
- د- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وعادة ما تكون سنة<sup>4</sup>.
- وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تنطوي على تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، لشغل الوظائف في الوقت المناسب.

## 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية في مختلف أدواره التي نلخصها في ما يلي<sup>5</sup>:

- أ- نقطة البدء لعملية إدارة الموارد البشرية وأساسها؛
- ب- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- ج- تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة؛
- د- توفير العاملين الأكفاء كما ونوعا؛
- هـ- المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور؛
- و- يساهم تخطيط الموارد البشرية في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التخطيط، تطوير المسار الوظيفي، والتدريب؛
- ز- يعالج تخطيط الموارد البشرية فائض أو عجز الموارد البشرية.
- وتكمن أيضا أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يلي<sup>6</sup>:
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص للمشروع؛

<sup>1</sup> مازن فارس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 2001، الرياض، ص11.

<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص164.

<sup>3</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص05.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص17.

<sup>5</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص165.

<sup>6</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص166.

- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على معرفة أسباب ترك العمال للخدمة، أو بقائهم فيها، ومدى رضاهم؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب، النقل، والترقية.

### 3- المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمؤسسات

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسات، من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- التخطيط السليم للموارد البشرية لا يحدث في فراغ، بل يجب أن يكون جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، ويجب أن تكون أهدافه متوافقة مع الخطط والأهداف التنظيمية؛
- ب- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة، لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة؛
- ج- المعلومات أساسية في عملية التخطيط، فكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط؛
- د- يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعد النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشاكل والتفكير بأسلوب منظم، كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة؛

ه- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به، فبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا أنه هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها، والتي يصعب التنبؤ بها تماما، ولهذا فان التخطيط يعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للمشاركين في عملية التخطيط.

### 4- خطوات تخطيط الموارد البشرية

تعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية، إلا أن هناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية، ونلخصها في ما يلي:<sup>2</sup>

#### الخطوة الأولى: التنبؤ

تتمثل عملية التنبؤ بتحديد أو وضع مجموعة من الافتراضات والتقديرات عما يحتمل حدوثه في المستقبل، وتتضمن هذه الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:

أ- التحليل: ويرتكز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل.

<sup>1</sup> مازن فارس راشد، مرجع سابق، ص 419.

<sup>2</sup> ز عباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم تجارية، تسويق، 2005/2004، جامعة الجزائر، ص 61.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية: أي حجم الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

ج- وضع موازنات الموارد البشرية: أي التوازن بين ما هو موجود في المؤسسة، وما يجب أن يكون في المستقبل.

د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: في جانبيه الداخلي والخارجي.

### الخطوة الثانية: وضع الأهداف

وهذه الأهداف يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت هذه السياسات طموحة فرفع حجم الموارد البشرية شيء منطقي، أما في حالة العكس فهي لا ترفع من حاجاتها إلا في حالات التقاعد، الاستقالة، والوفاة.

### الخطوة الثالثة: تنفيذ الخطة

تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تنفيذ وإعداد برامج التدريب والتطوير، سياسات الأجور والمكافآت، وأنظمة المعلومات.

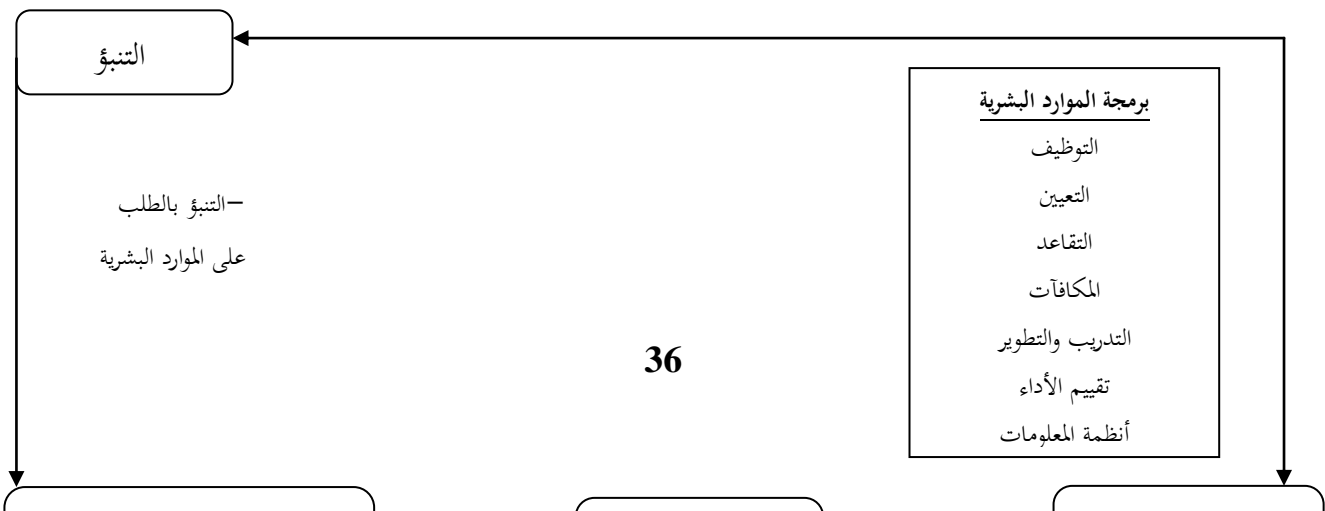
### الخطوة الرابعة: التقييم والرقابة

في هذه الخطوة تتم الرقابة على تنفيذ الخطة، وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تقويمها وتصحيح مختلف الأخطاء الواقعة أو المحتملة الوقوع.

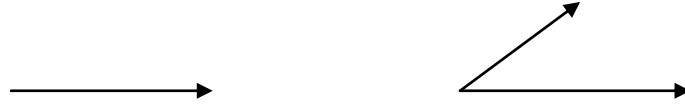
وفيما يلي شكل يوضح خطوات تخطيط الموارد البشرية

## الشكل 07: خطوات تخطيط الموارد البشرية

التغذية العكسية



- وضع الموازنات
- التنبؤ بالعرض



المصدر: حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص138.

يتضح من خلال الشكل أن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بمجموعة من الخطوات تتمثل في التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية، ثم وضع السياسات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، ثم تأتي عملية التنفيذ والتي يجب أن تشمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية، وأخيراً عملية التقييم والرقابة لتصحيح الأخطاء.

#### 5- أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- توفير العاملين كما ونوعاً لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- ب- التكيف المستمر مع متغيرات البيئة المحيطة (السياسية، الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية، التقنية، الثقافية) بما يكفل استمرارية الموارد البشرية وفعاليتها؛
- ج- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل؛
- د- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن انتمائهم للمؤسسة وإخلاصهم لها؛
- هـ- إعداد ميزانية الموارد البشرية؛
- و- تحقيق التوازن والتكامل بين أنشطة المؤسسة ككل؛
- ز- وضع خطة وبرامج لتدبير الاحتياجات البشرية (التقاعد، النقل، والترقية)؛
- ح- المساهمة في خفض تكلفة العمالة من خلال استخدام العدد المناسب (كما ونوعاً)، وخفض معدل دوران العمل وما له من تكلفة؛
- ط- تهيئة الأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص164.

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينها في المؤسسة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد، وفيما يلي شرح لهذا النشاط.

## 1- مفهوم الاستقطاب

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه: عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة<sup>1</sup>.

كما يعرفه البعض على أنه: عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. وإذا كان الاستقطاب يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، فإن هناك بعض التساؤلات التي يمكن طرحها في مجال الاستقطاب ومنها:<sup>2</sup>

- ما هي مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين؟
  - كيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد المؤهلين؟
  - من هم المسؤولون، أو ما هي الجهات المتضمنة في عملة الاستقطاب؟
  - ما هي الإجراءات التي تمارسها المؤسسة لجذب الأفراد المؤهلين؟
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية الاستقطاب ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المراد منه، فالاتجاه الأول هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المؤسسة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية والصادقة لها بشكل يخلق لديها الرغبة للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة. أما الاتجاه الثاني الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل في المؤسسة، وعليه فكلما كان التوافق بين الاتجاهين عالياً زادت القناعة والرغبة، وزاد معها عدد المتقدمين لطلب التوظيف في المؤسسة.

## 2- أهمية الاستقطاب

تكمّن أهمية الاستقطاب فيما يلي:

- أ- يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة<sup>3</sup>؛
- ب- يعتبر الاستقطاب وسيلة لتحفيز وترغيب المهارات البشرية للتقدم وطلب العمل في المؤسسة؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> علي غربي، مرجع سابق، ص 79.

<sup>3</sup> مازن فارس راشد، مرجع سابق، ص 460.

ج- تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين، فعندما تنجح المؤسسة بجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وبمواصفات عالية وفق معايير معينة، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة، تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلاً<sup>1</sup>.

### 3- خطوات عملية الاستقطاب

تتسم عملية استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **حصول طلب أو الحاجة لعاملين إضافيين:** فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعمال جدد، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.

ب- **تحديد أسلوب تلبية الطلب:** حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تحدد كيف يتم تلبية هذا الطلب، والذي قد يكون بوسائل غير التعيين كالاتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعملية وقتية.

ج- **تحديد مصادر الحصول على الموظفين الجدد:** وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم داخل المؤسسة من خلال الترقية، النقل، الانتداب... أو من خارجها كالإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والكليات، عقد العمل...<sup>3</sup>

د- **تحديد الفئة المتوجه إليها:** كأن يكون العمال المرغوب فيهم عاطلون عن العمل، يعملون في مؤسسات منافسة، طلبة مشرفون على التخرج...

هـ- **تحديد وسيلة التوجه:** كأن تكون الوسيلة عبارة عن إعلان، مكاتب توظيف، قاعدة بيانات التوظيف..

### 4- مصادر الاستقطاب:

هناك مصدرين تلجأ إليهما المؤسسة قصد استقطاب العنصر البشري هما:<sup>4</sup>

أ- **المصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المؤسسة، ومن أهمها:  
\* الترقية من الداخل: عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظيفة شاغرة، عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الحالية.

\* النقل: تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم.

\* الإعلان الداخلي: وذلك بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة داخل المؤسسة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة.

\* الاستفادة من الموظفين السابقين: تقوم المؤسسات بالاتصال بالموظفين القدامى الذين أحالتهم المؤسسات على التقاعد للتعرف على مدى رغبتهم في العمل مرة أخرى.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص275.

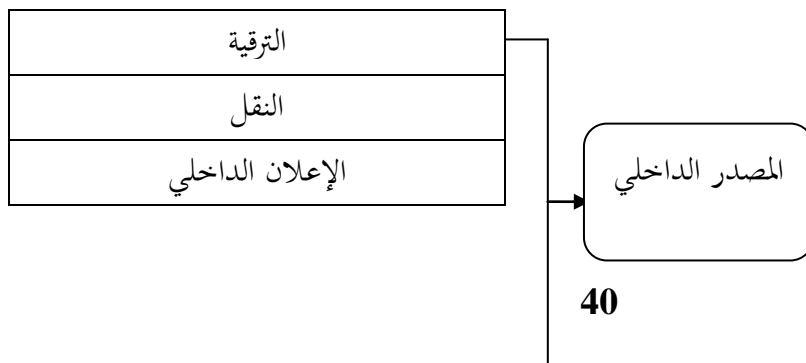
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص187.

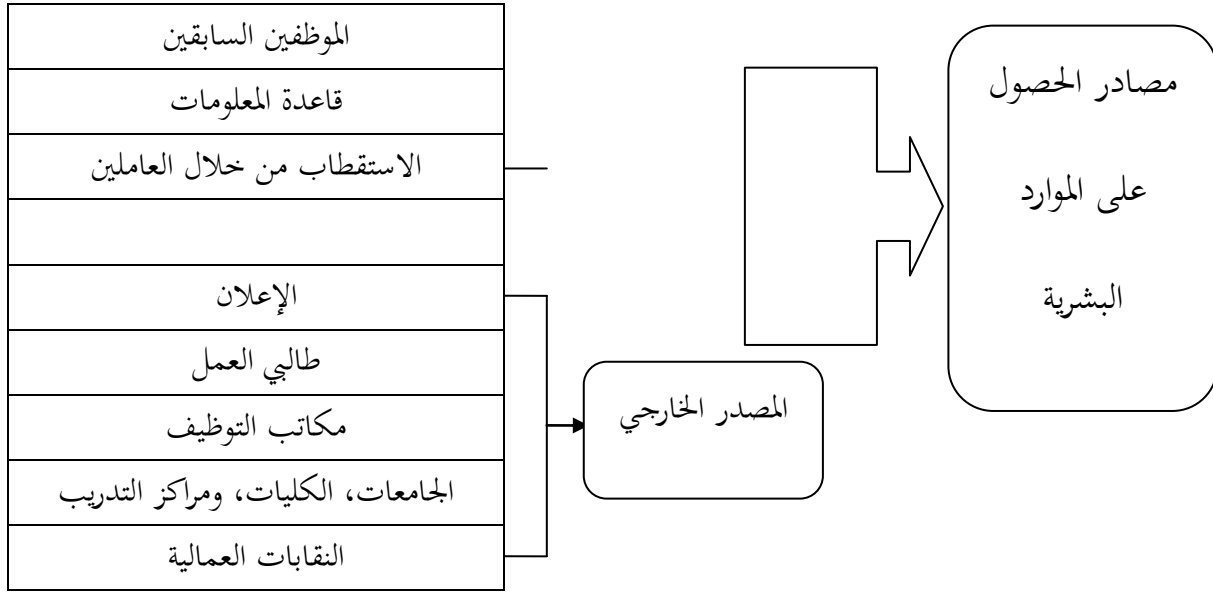
<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص231.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص194-198.

- \*قاعدة المعلومات: وذلك من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها في الحاسوب.
- \*الاستقطاب من خلال العاملين: وذلك عن طريق استفسار العاملين بالمؤسسة عن أقاربهم ومعارفهم لملء الوظائف الشاغرة.
- ب- المصدر الخارجي:** تعتمد المؤسسة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود مؤهلين في المؤسسة لشغل الوظيفة الشاغرة، ومن أهم هذه المصادر:
- \*الإعلان (وسائل الإعلام): تلجأ المؤسسات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، وذلك في وسائل الإعلان المرئية، المسموعة، والمقروءة.
- \*طالبي العمل: وذلك من خلال عودة المؤسسة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.
- \*مكاتب التوظيف: تلجأ المؤسسات لمكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة.
- \*الجامعات والكليات ومراكز التدريب: فهي توفر مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، خاصة المناصب الإدارية والفنية.
- \*النقابات العمالية: فالنقابات العمالية تعلن عن الحاجة للتوظيف لكافة الأعضاء، ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.
- وعلى الرغم من كل ما ذكرناه سابقا، فانه من الأحسن الاستعانة بالمصادر الخارجية لسببين رئيسيين هما:
- جذب كفاءات وخبرات واستعدادات جديدة؛
  - النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد والإقالة....
- وفيما يلي شكل يلخص مصادر استقطاب الموارد البشرية:

الشكل 09: مصادر الحصول على الموارد البشرية





المصدر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص194.

من خلال الشكل يظهر لنا أن المؤسسة حينما تسعى للحصول على الموارد البشرية، فإنها تجد نفسها أمام مصدرين هما: المصدر الداخلي والذي يتمثل في الترقية، النقل، الإعلان الداخلي، الموظفين السابقين، قاعدة المعلومات، والاستقطاب من خلال العاملين، أما المصدر الثاني فيتمثل في المصدر الخارجي والذي يشمل كل من الإعلان، طالبي العمل، مكاتب التوظيف، الجامعات ومراكز التدريب، والنقابات العمالية.

### 5- العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المؤسسة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها لانتقاء أفضل القوى العاملة المناسبة، وفيما يلي شرح لأهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

أ- جعل المؤسسة مكاناً محبوباً للعمل فيه: يحدث ذلك عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادي والاجتماعي في المؤسسة وما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه، عند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب والاستقطاب، وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت رغبة المستهدفين بالاستقطاب في طلب العمل لدى المؤسسة المستقطبة.

ب- الرسالة الاستقطابية: تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم وفهمها، ذلك لأنها تشتمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل في

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص300.



المؤسسة، والوظائف المطلوب العمل فيها، ومزاياها الوظيفية... وتسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل، والتي يجب أن تكون واضحة ومركزة ووافية بشكل تعبر عما تريد المؤسسة قوله للمستهدفين بالاستقطاب بدقة وموضوعية وصدق وغير مبالغة، وذلك في مسعى لتعزيز ثقتهم بها.

ج- التوافق مع إستراتيجية المؤسسة: إن الوسيلة الفعالة لتحقيق الرضا والعادة لدى المستهلك وضمان البقاء هو العنصر البشري في العمل، من هذا المنطلق يتوجب على نشاط الاستقطاب أن يسعى جاهدا إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المؤسسة، بشكل تكون قادرة على خدمة عمليات التحسين التي تقوم بها وخدمة زبائنها.

#### رابعاً: الاختيار والتعيين

يعتبر موضوع اختيار وتعيين الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، فبعد أن تتم عملية الاستقطاب على الوجه الأكمل يمكن للمؤسسة أن تختار من بينهم الأفضل، وتقوم بتعيينه ليشغل الوظيفة الشاغرة.

#### 1- تعريف الاختيار والتعيين

الاختيار: هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المؤسسة<sup>2</sup>.

التعيين: حالما يتخذ قرار بتشغيل شخص ما، يجب الاتصال به لمراجعة متطلبات الوظيفة (الراتب، الفوائد النقدية، ساعات العمل، والفترة التجريبية)، وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل، فإن عقد تشغيل يخص ظروف العمل يجب أن يوضع من قبل كل من المؤسسة والعامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>3</sup>.

إذا يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات ذات هدف استراتيجي، يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً، تماشياً مع مفهوم أن المؤسسة نظام كلي وفريق عمل واحد.

#### 2- الفروض التي يقوم عليها الاختيار والتعيين

تقوم عملية الاختيار والتعيين على عدد من الفروض الأساسية، والتي تشكل دعائم يركز عليها تنفيذ عملية الاختيار والتعيين، ومن أهم هذه الفروض ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، مصر، ص59.

<sup>2</sup> محمد رشدي عايش صيام، مرجع سابق، ص29.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص307.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صص، 314.315.

- أ- الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بالكم المطلوب، والتنوعية المطلوبة، وحسب التوقيت المحدد.
- ب- تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرض أساسي هو أنها بمثابة غريزة للمتقدمين لطلب التوظيف، وهذا يعني استبعاد ورفض كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة التي تدعى بمعايير الاختيار.
- ج- تستمد معايير عملية الغريزة من خلال نتائج التحليل الوظيفي، التي تبين المواصفات والشروط المطلوب توفرها في من سيتم تعيينه.
- د- تتوقف فاعلية الاختيار عن طريق الغريزة على مدى وفرة المعلومات عن المتقدمين لطلب التوظيف.
- هـ- يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد إلى الحكم على مدى صلاحية طالب العمل للتعيين أم لا.
- و- تقوم عملية الاختيار والتعيين على أساس وجود فروقات فردية بين المتقدمين لطلب التوظيف، من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية.
- ز- تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرضية التنبؤ بمدى صلاحية وأهلية طالبي العمل للتعيين، فمن ينجح في الانتقاء هناك احتمالية أو درجة عالية من التوقع بأنه سينجح في العمل أو الوظائف التي سيعمل فيها في المؤسسة بعد تعيينه.
- ح- قرار الاختيار والتعيين قرار إستراتيجي هام، ونتائجه سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية تدوم لوقت طويل، ولتكون إيجابية أكثر ما يمكن يجب:
- \*توحي الدقة، العدالة والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين،
- \*أن تتصف معايير الاختيار بالوضوح والسهولة.
- ط- يجب الوضع في عين الاعتبار أن عملية الاختيار والتعيين وما تشتمل عليه من مراحل وإجراءات وقرارات، تعتمد إلى حد كبير على الحكم والرأي الشخصي في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، وبالتالي يجب أن نتوقع وجود قدر من اللاموضوعية في هذه القرارات طالما أن الرأي الشخصي يلعب دورا في اتخاذها، لذلك يجب قدر المستطاع الحد من هذه اللاموضوعية.

### 3- خطوات عملية الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من الخطوات، نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

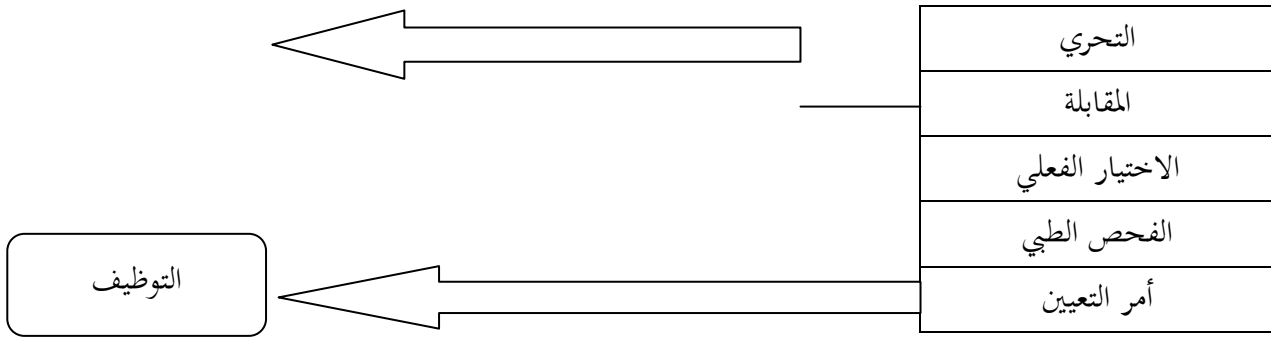
أ- إكمال استمارة طلب التعيين وتقديم الوثائق المطلوبة:

<sup>1</sup> محمد رشدي عايش صليام، مرجع سابق، ص.30.31.

- يعتبر طلب التعيين بالصياغة والتفصيل أول مصادر المعلومات عن الباحث للوظيفة في المؤسسة، وهي معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلوماته الشخصية، لذلك يجب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.
- ب- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة:** وذلك بمراجعة استمارات طلب التعيين، ومقارنة المعلومات الموجودة فيها مع متطلبات شغل الوظيفة، لاستبعاد من يفتقد للشروط الضرورية لشغل الوظيفة.
- ج- التحري عن المرشحين:** وذلك مع أطراف عملوا معهم، أو درسوا لديهم، كما يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة.
- د- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة:** الهدف من هذه الاختبارات هو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء المرشحين، ومتطلبات العمل أو الوظيفة.
- هـ- مقابلة المرشحين:** تعتبر من أكثر الأساليب انتشارا واستعمالا في المؤسسات المختلفة، والهدف من مقابلة المرشحين هو التأكد من تمتعهم بخصائص أخرى لا تتضح في الملف، كالمظهر العام وطريقة التصرف...، وكذلك تزويدهم ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفوها قبل أن يتم اختيارهم، مثل طبيعة عمل المؤسسة، العمل الذي سوف يقومون به، مستوى الأجور والمكافآت، وفرص الترقية المتاحة.
- و- الاختيار الفعلي وتقديم عرض شروط العمل:** حيث يتم ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم، واختيار الأفضل بينهم، ثم تقديم عرض أولي للتوظيف يتضمن شروط الاستخدام، وإذا وافق على ذلك يتم تعيينه بشرط اجتياز الفحوصات الطبية التي قد تكون مطلوبة.
- ز- إجراء الفحص الطبي:** وذلك للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معينة، حيث يتم التأكد من التوافق بين خصائص وحالة الفرد مع متطلبات العمل.
- ح- إصدار أمر التعيين:** بعد التأكد من ملاءمة المرشح للوظيفة، يتم إصدار أمر التعيين وغالبا ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة، ثم بعدها إما أن تستغني هذه المؤسسة عن خدمات هذا الشخص بدون تعقيدات إدارية أو قانونية، أو أن يصبح موظفا دائما.
- ط- التنسيب إلى الوظيفة:** عند تعيين الفرد لا بد من تنسيبه إلى الوظيفة التي تم تعيينه لشغلها، وأكثر المؤسسات تقوم بعملية تهيئة وتنسيب للموظفين الجدد لتعريفهم بالمؤسسة وتهيئتهم للعمل فيها.
- والشكل الموالي يوضح خطوات الاختيار والتعيين:

**الشكل 10: خطوات الاختيار والتعيين**





#### المصدر: من إعداد الطالب

يوضح هذا الشكل مختلف الخطوات التي تمر بها عملية الاختيار والتعيين، فتبدأ بعملية جمع طلبات التوظيف ثم تعمل المؤسسة على التحري وحصر الطلبات، ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة باستدعاء أصحاب الملفات المقبولة لإجراء المقابلة، وخلال كل هذه المراحل التي ذكرناها يمكن رفض الطلبات عند أي خطوة، وبعد إجراء المقابلة تقوم المؤسسة بالاختيار الفعلي للموظفين، ويتم توظيفهم بعد إجراء الفحص الطبي واستلام طلب التعيين.

#### خامسا: التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتألف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات من وظائف أساسية، يشكل مجموعها الجزء الأكبر من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها، وتشكل عملية تنمية الموارد البشرية من وظائف أو أنشطة متسلسلة ومتكاملة تؤديها إدارة الموارد البشرية في سبيل الوصول إلى عنصر بشري كفؤ، يخدم الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسات، وهذه الأنشطة هي: التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

يتضح من هنا أن التوظيف يلعب دورا أساسيا في عملية تنمية الموارد البشرية، فالتوظيف يتكون من عدة أنشطة ذات علاقة تكاملية تسلسلية، فلا تبدأ عملية الاختيار والتعيين إلا بعد تنفيذ نشاط التحليل الوظيفي، الذي يوفر الموصفات التي على أساسها ستتم عملية انتقاء الأفراد، أي أنه يوفر معايير الاختيار، بعد ذلك تأتي وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تحدد لعملية الاختيار عدد ونوعية هذه الموارد التي يحتاجها حجم العمل في المؤسسة للحاضر والمستقبل، بعد ذلك يبدأ نشاط الاستقطاب دوره بأن يستقطب للاختيار أعداد كافية من الموارد البشرية التي حددها تخطيط هذه الموارد، لانتقاء أفضل المؤهلين منها وفق الموصفات التي حددها التحليل الوظيفي.

أما بالنسبة للوظائف أو الأنشطة البعدية التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أدائها لاستكمال عملية تنمية الموارد البشرية فهي: التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

#### المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية

لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين تدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية، والعمل على إيجاد وتوفير بيئة مواتية وملائمة لوضع السياسات والبرامج المتعلقة بالتدريب<sup>1</sup>، وبمعنى آخر فانه مهما كانت قيمة وأهمية عملية الاختيار في جلب المؤسسة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، فان هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم، بإكسابها مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من إدارة التغيير ودعم تنافسية المؤسسات<sup>2</sup>، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المدربون، وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى.

### أولا: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ولكن نحن سنركز على البعض منها بما يفني الغرض، ومنها:

1- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة<sup>3</sup>.

2- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة<sup>4</sup>.

3- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

### ثانيا: أهمية التدريب

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها، إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين

<sup>1</sup> منظمة العمل الدولية، الاستثمار في رأس المال البشري- التركيز على التدريب، مكتب العمل الدولي، جنيف، 1999، ص13.  
<sup>2</sup> André SANTINI, bonne pratiques de la gestion des ressources humaines , guide méthodologique, DGAFP, pole communication, paris, 2008 , p71.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد2008/06، الجزائر، ص12.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، المرجع نفسه، ص12.

<sup>5</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص224.

والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعداداً صحيحاً، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

وتبرز أهمية التدريب من عدة جوانب مهمة هي:<sup>1</sup>

1- إن التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة؛  
2- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي؛

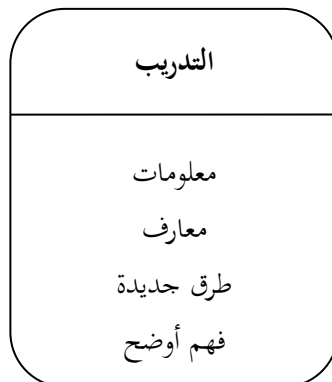
3- زيادة درجة المنافسة تقتضي المزيد من التدريب للموظفين؛

4- التدريب يعمل على تحسين جودة المنتجات وتقديم أفضل خدمة للعملاء.

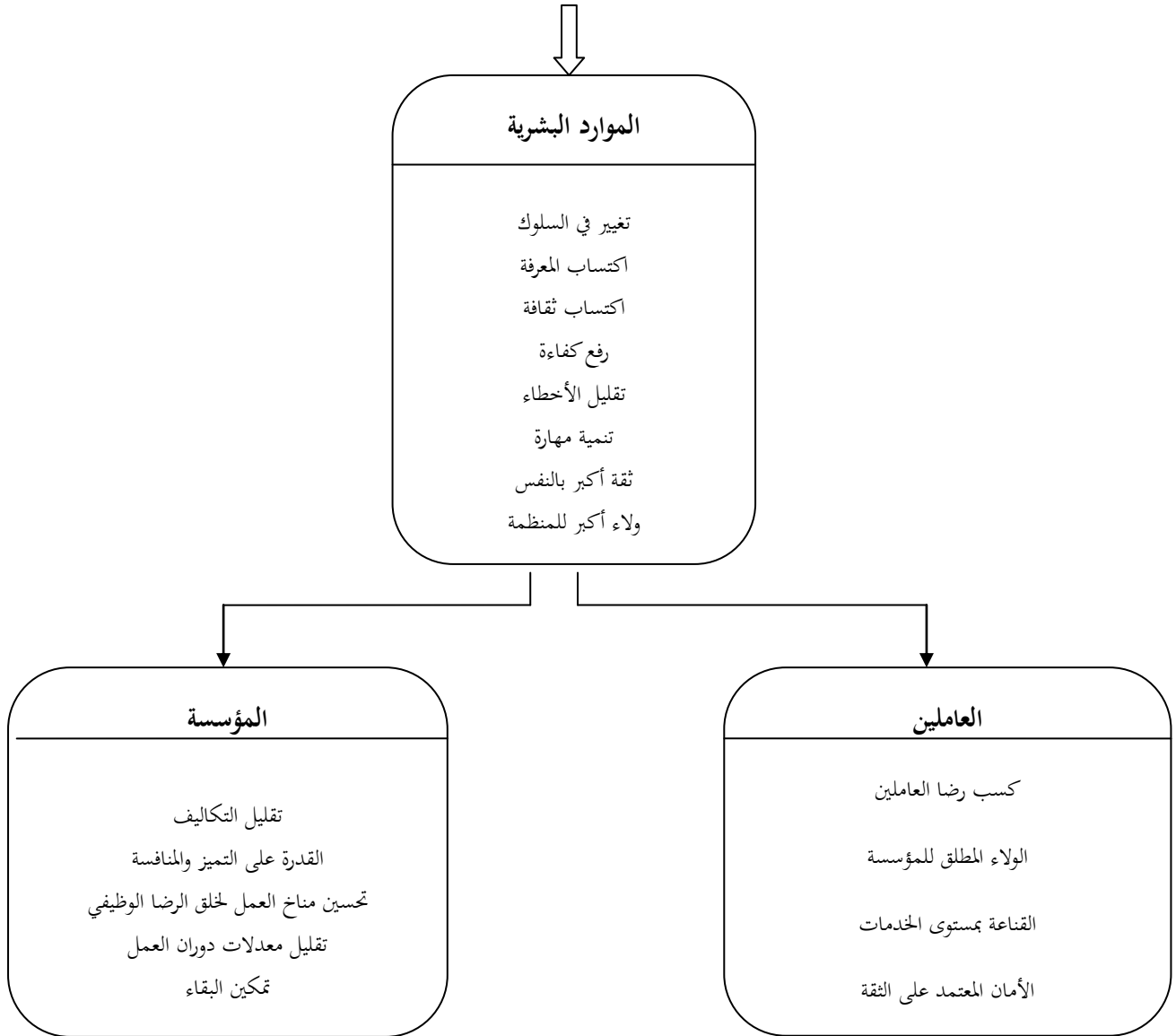
وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

والشكل الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب:

الشكل 11: أهمية التدريب للعاملين والمؤسسة



<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص 185.



المصدر: هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص186.

يتضح من خلال الشكل أن التدريب يأخذ عدة أشكال منها: معلومات، معارف، طرق جديدة، فهم أوضح، وأن عملية التدريب مهمة لكل من الفرد والمؤسسة. فعلمية التدريب تعمل على إكساب الأفراد ثقة، ثقافة، مهارات، كفاءات جديدة، وبالتالي يعمل على كسب رضاهم، أما بالنسبة للمؤسسة فالتدريب يعمل على تقليل التكاليف، وبالتالي خلق فرص للتميز في التكاليف.

ثالثاً: أهداف التدريب

من أهم الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- التدريب مدخل للتعليم المستمر

يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، وتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية.

### 2- التدريب مدخل للتربية المستمرة

يبدو هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التدريبية، لما يمكن أن تلعبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في كثير من المؤسسات في إطار الانفصام في الحركة العامة وعدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقدم النظم القيمية الموازية. وتسعى إدارة التدريب من خلال هذا الهدف إلى:

أ- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، مع تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها،

ب- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها،

ج- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم مقترحاتهم.

### 3- التدريب مدخل للمهارة

يتركز هذا الهدف من أجل:

أ- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها وصلقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية، وإعداد أجيال لشغل الوظائف القيادية<sup>2</sup>؛

ب- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة؛

ج- تغيير بعض المهارات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل، واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة؛

د- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداء الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها.

إضافة إلى الأهداف المحورية هذه، فإن التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية أو العملية، وأهمها:

- تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها؛

- تدعيم سياسات الترقية الداخلية؛

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن، ص44-49.

<sup>2</sup> علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص07.



- مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي؛

- تكييف العاملين الجدد؛

- تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية.

#### رابعاً: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات، ويمكن تقسيم التدريب حسب المكان الذي يتم فيه إلى نوعين:<sup>1</sup> التدريب أثناء الخدمة والتدريب خارج الخدمة.

#### 1- التدريب أثناء الخدمة

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة التلمذة المهنية، التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل، ومنها:

أ- الدوران بين عدة وظائف، فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلف الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.  
ب- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتبه رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.

ج- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب من تكليف الزملاء بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملاءهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المسؤول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.

د- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين لآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

هـ- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ومحاولة عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

و- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد، تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل

الأساليب لأداء العمل، الواجبات، المسؤوليات، السلوكيات الوظيفية، وظائف المؤسسة، فرص الترقية، وكيفية تحسين الأداء، إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

#### 2- التدريب الرسمي خارج العمل

ويقصد به أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يكون في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل: مراكز التدريب، الجامعات، والمكاتب المتخصصة.

<sup>1</sup> بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- نظرة سيكولوجية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص.ص، 198.199.

ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها: المحاضرات، الملتقيات، المؤتمرات، الزيارات الميدانية...<sup>1</sup>.

### خامسا: خطوات التدريب

هناك ثلاثة مراحل أساسية لعملية التدريب وهي:<sup>2</sup>

#### 1- مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة التي تشمل الفرد، الوظيفة، والمؤسسة، وتتم هذه المرحلة بالمرحلة الفرعية التالية:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية، وأن مشاكل الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب، وهو ما يطلق عليه بالقابلية للتدريب. والمقصود بالاحتياجات التدريبية هو حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين وما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة).

ب- **معرفة احتياجات التدريب:** إن المنافسة للحصول على الموارد البشرية تؤدي إلى تأثير سلبي على كمية المبالغ التي تخصصها المؤسسة لعملية التدريب، وبالتالي فإن تشخيص متطلبات أو احتياجات التدريب وتحقيقها في وقت محدد هي اهتمامات أساسية.

ومن بعض الطرق التي يمكن من خلالها إدراك احتياجات التدريب ما يلي:

\* اقتراحات العامل: لأن الفرد الذي يقوم بالوظيفة هو المصدر القيم للحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية تطوير أداء الوظيفة.

\* نوعية المخرجات: وذلك عن طرق فحص المنتج النهائي وتقييم ملاحظات الزبائن.

\* الاختبارات المتعلقة بالوظيفة: وذلك باختبار الموظف عن مدى معرفته التعليمية من أجل تشخيص مهارته الفنية.

\* تقييم وتتمين الأداء: يحدد تقييم أداء وظيفة الموظف مراكز القوة والضعف، فخلال مقابلات التقييم سيتمكن المدراء من سؤال موظفيهم عن الكفاءة التي قدمتها لهم البرامج التدريبية.

#### 2- مرحلة التنفيذ

تعني هذه المرحلة وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛

- تحديد مواضيع البرنامج التدريبي؛

- تحديد أساليب التدريب؛

<sup>1</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، بن عكنون، الجزائر، ص 89.  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 297-308.

- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- تنفيذ البرنامج التدريبي.

### 3- مرحلة التقييم ومتابعة البرنامج التدريبي

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته بغرض تحديد مدى فعاليته، وعملية التقييم هي عملة أساسية لتحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن استخدامها في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، الأسلوب المتبع في تنفيذه، ومدى تحقيق أهدافه.

وهذه المرحلة تتضمن مجموعة من الفعاليات الأساسية هي:

- أ- تحديد هدف التدريب: فالهدف الرئيسي من التدريب في المؤسسات هو تقوية وتعزيز التزام الأفراد بالرسالة، تنمية شخصيتهم وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة كاملة.
- ب- تحديد المعايير والأهداف المستخدمة: الهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم، وهذه المعايير هي:

\* رد الفعل: أي مدى رضا المشاركين تجاه البرنامج؛

\*التحصيل: المعلومات والمهارات الجديدة المكتسبة؛

\*المواقف: هل كان للبرنامج أثر واضح على مواقف المشاركين واتجاهاتهم؟

\*السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟

\*النتائج: ما هو أثر التدريب على المؤسسة؟ وكيف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- ج- طرق الاختبار: تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في عملية تقييم برامج التدريب ومتابعته، ويشير ازدياد الدرجات إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغييرات جيدة في السلوك لدى المتدرب. ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع هي:

- المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة: وهي الطريقة التي تقارن بين علامات المتدرب، ومتوسط علامة المجموعة ككل.

- الاختبار بالمعايير: قياس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب.

- اختبارات الأداء: وهي التي تتطلب إثباتا عمليا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة، كاستخدام الحاسوب الآلي أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية.

د- أسئلة الاختبار: يمكن أن تحتوي اختبارات تقييم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية:

\* اختبار متعدد الإجابات: يعني اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محددة،

\* اختبار الإجابات المفتوحة: يعني السماح للمتدربين للتعبير عن الإجابة بإسهاب،

\*اختبار إجابات القوائم: تعطى للمتدرين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال وقد لا تتطابق، وعليهم اختيار أقربها للحل.

هـ- طرق التقويم المستخدمة: تشمل طرق تقويم التدريب ما يلي:

\*الاختبارات التحريرية؛

\*اختبارات التعرف على الميول والمواقف؛

\*التتبع والمراقبة أثناء العمل؛

\*تقارير الإنتاجية؛

\*المسح بعد التدريب؛

\*مقارنة الاحتياجات والأهداف؛

\*استمارات التقويم؛

\*رأي الخبراء؛

\*تقويم المديرين؛

\*تحليل التكاليف.

#### سادسا: أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية، وبصفة عامة يمكن التفريق بين ثلاثة أساليب للتدريب، وهي:<sup>1</sup>

#### 1- التدريب التقليدي

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب، والنظريات المستخدمة في فهم مجال التدريب، ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل أهمها:

أ- فصول التدريب: وذلك من خلال مجموعة من المحاضرات يلقيها المدرب على المتدرين، مع السماح للمتدرين بإلقاء الأسئلة لتوضيح المختلفة لموضوع التدريب، ويمكن لهذا النوع من التدريب الاستعانة بالحالات الدراسية، ويعتبر هذا الأسلوب من أقل الأساليب تكلفة وأقلهم استهلاكاً للوقت.

ب- التعليم عن بعد: يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي تملك فروعاً في مناطق جغرافية متباعدة، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب استخدام تكنولوجيا متقدمة حتى يمكن عقد مؤتمرات أو برامج تدريب لكل الفروع من خلال المؤتمرات عن بعد *Téléconférence*، وقد يعاب على هذا الأسلوب ضعف الاتصال بين المدرب والمتدرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص316-322.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 07/08 افريل 2008، ص.ص، 485.481.

ج- الأساليب السمعية البصرية: تعتبر المعينات السمعية والبصرية عنصرا هاما من عناصر التدريب، لأنها تساعد على تحقيق برامج التدريب بشكل مباشر، ومن الوسائل الشائعة الاستخدام في هذا المجال أجهزة الفيديو وشاشات العرض والأفلام التعليمية.

## 2- التدريب العملي

يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معينة وضمان تطبيق هذه المهارات في الوظيفة، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

أ- التدريب أثناء العمل: يتم تدريب الفرد في هذه الحالة أثناء أداء العمل، ويصلح هذا النوع من التدريب في حالة تدريب العاملين الجدد، أو في الحالات التي ترغب فيها المؤسسة تطوير مهارات العاملين الحاليين وإكسابهم مهارات جديدة.

ب- التعلم الذاتي: وهنا يتولى الفرد مسؤولية التدريب بنفسه من خلال مفهوم التعلم الذاتي، وتقع على الفرد في هذه الحالة مسؤولية البحث عن إجابات لأسئلة محددة من خلال البحث الذاتي والقراءات المختلفة، ويتم تقييم نتائج تعلم الفرد من خلال لجان معينة تشكلها المؤسسة.

ج- المحاكاة: يتم تمثيل الواقع العملي من خلال المحاكاة، حتى يمكن للفرد اكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل إلى حد كبير الواقع العملي.

د- الحالات العملية: هي من الوسائل الفعالة للتدريب الحديث، وتستخدم هذه الحالات العديد من الأهداف التدريبية، منها تحسين قدرات الأفراد على اتخاذ القرارات، أو تحسين قدرة جماعات العمل على حل المشاكل بطرق علمية.

هـ- تمثيل الأدوار: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل دور معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعدادا مسبقا وتحديد جيداً للأدوار والسيناريوهات البديلة لكل دور.

## 3- تدريب فرق العمل

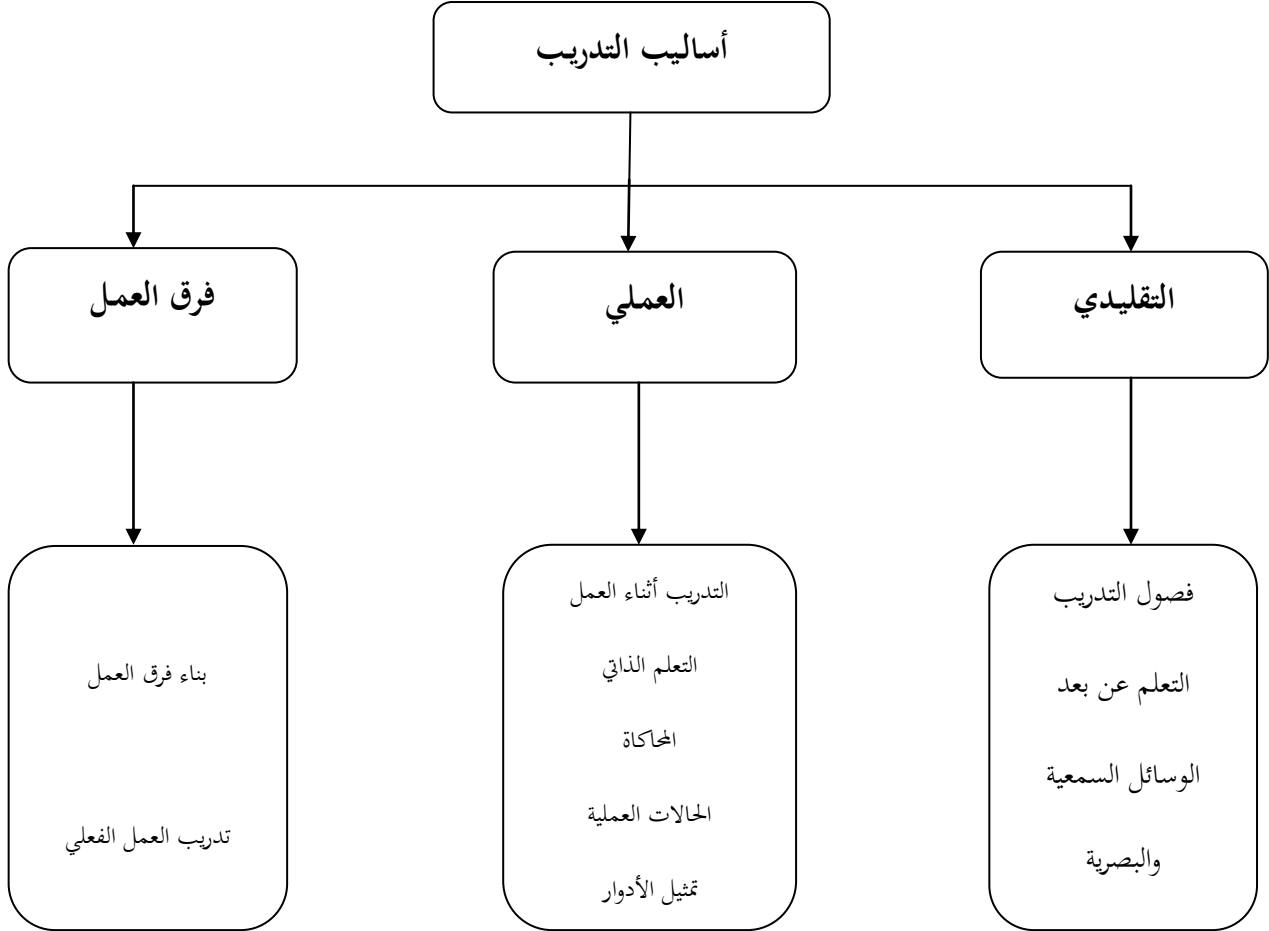
يعتمد هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرات الفردية، ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:

أ- بناء فرق العمل: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية قدرات المشاركين على تحسين الأداء الجماعي، ويتم التركيز بصفة أساسية على المفاهيم الأساسية لجماعات العمل ومراحل تكوين الجماعات وطرق تعظيم الأداء الجماعي.

ب- تدريب العمل الفعلي: يتضمن هذا النوع من التدريب مواقف العمل الجماعية التي تتطلب حل مشاكل العمل الفعلية من خلال جماعات العمل، ويتطلب تدريب العمل الفعلي أن تتقدم كل مجموعة بخطة عمل فعلية في نهاية برنامج التدريب لحل المشكلة المطروحة.

والشكل الموالي يلخص أهم أساليب التدريب:

الشكل 12: أساليب التدريب



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 317.

يظهر لنا الشكل مختلف أساليب التدريب التي تستعين بها المؤسسة، والمتمثلة في ثلاثة أساليب أساسية هي:

- الأسلوب التقليدي: وذلك عن طريق المحاضرات والتعلم عن بعد والاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية؛
- الأسلوب العملي: ويعني التدريب أثناء العمل وذلك عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار؛
- أسلوب فرق العمل: وذلك عن طريق العمل على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرات الفردية.

المطلب الرابع: تخطيط المسار الوظيفي

تغير مفهوم الولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة، حيث زادت نسبة الأفراد الذين يسعون لتغيير عملهم، وتغيير المؤسسات التي يعملون بها، فبدلاً من التفكير في البقاء في مؤسسة واحدة، يتوقع الفرد أن يعمل في أكثر من وظيفة أو مؤسسة، مما زاد من معدلات الحراك الوظيفي. حتى لو فكر الفرد في البقاء في نفس المؤسسة، فإن التغيرات البيئية يمكن أن تجعل هذا الاختيار صعب التحقيق، وتؤدي هذه التغيرات والقوى البيئية إلى جانب التغيرات الفردية إلى زيادة اهتمام المؤسسات والأفراد بالتخطيط الوظيفي.

### أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

قدمت العديد من التعاريف لتخطيط المسار الوظيفي، نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها<sup>1</sup>.
- 2- كما يعرف على أنه التحديد المسبق للموظائف والمستويات الإدارية، أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقياً أو رأسياً، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>.
- 3- ويعرف أيضاً على أنه تلك العملية التي تؤديها المؤسسة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية<sup>3</sup>.

ويمكننا القول أن تخطيط المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما. ولتخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد أساسية هي:

- أ- كيف تساعد المؤسسات العمال على تخطيط مساراتهم الوظيفية؟
- ب- كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمؤسسة؟
- ج- كيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد؟
- د- كيف ينفذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي؟

### ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

يمكن عرض أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

#### 1- الأمن الوظيفي للعاملين

لم تعد بيئة الأعمال كما كانت بالأمس، فقد أدى زيادة حدة المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع، والخصخصة، وعمليات إعادة الهيكلة، وخفض عدد العاملين إلى جعل العمال غير آمنين تماماً على

<sup>1</sup> حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص17.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، 2008، ص345.

<sup>3</sup> حسونة فيصل، مرجع سابق، ص17.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص347-349.

وظائفهم، أو على استقرار مسارهم الوظيفي، فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه التغيرات، لذلك يجب على العمال أن يدركوا أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، وأن يتقبلوا أنه مع تنمية القدرات فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة أخرى أو للتدريب التحويلي، وأنهم قد يغيرون مؤسساتهم ووظائفهم دون التقييد بنوعية محددة من الوظائف.

لذلك يجب على العمال أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد من امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل، ويجب النظر إلى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العمال مع احتياجات المؤسسة، وأن هذه العملية تساعد على تأكيد أن للمؤسسة قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

## 2- تحسين إفادة الإدارة من مواردها البشرية

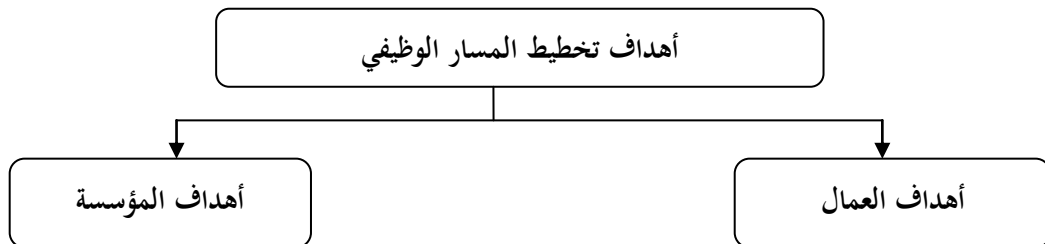
يعود اهتمام المؤسسات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الإفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل، لأن البرنامج الفعال لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم، ذكورا وإناثا، سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المؤسسة على جذب أفضل العناصر وزيادة فرص الإفادة من قدراتهم ومواهبهم، وخفض معدل دوران العمل، والاحتفاظ بالعمال كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.

ومن هنا فقد أصبحت المؤسسات مجبرة في النظر إلى عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أنها إستراتيجية أساسية، إن هي أرادت أن تستمر فاعلة في بيئة سريعة التغير ومتزايدة التنافس.

### ثالثا: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمؤسسة، فلكل منها أهدافه والتي يجب أن تكون منسجمة بما يساهم في تعزيز فاعلية المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين في الشكل التالي:

### الشكل 13: أهداف المؤسسة والعمال من تخطيط المسار الوظيفي





المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص351.

#### رابعاً: خصائص عملية تخطيط المسار الوظيفي

من أهم خصائص تخطيط المسار الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الوظيفي الذي يرى مستقبله الوظيفي، على أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
- 2- يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ

شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية	تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف
التدرج الوظيفي بما يحقق الذات تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات	خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات
الاستفادة من فرص الترقية الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها	تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل
إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية، الأمنية، الاجتماعية، حاجات المكانة والتقدير، وتقدير الذات)	خلق قيادات مؤهلة، متكاملة المهارات زيادة الإنتاجية تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية
<b>المصلحة مشتركة والمسؤولية مشتركة</b>	

العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات؛

- 3- يستلزم تخطيط المسار الوظيفي أن تمارس المؤسسة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية، في مجالات الاختيار، التعيين، التأهيل، الإدخال إلى العمل، التدريب، الترقية، النقل، وإنهاء الخدمة؛
- 4- العمل من خلال تكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة، لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وتوقعات الفرد، واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- 5- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي؛
- 6- الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي هو كفاءة الفرد، وبقاء ونمو المؤسسة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة.

#### خامساً: خطوات تخطيط المسار الوظيفي

من أهم الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط المسار الوظيفي ما يلي:<sup>2</sup>

##### 1- تقييم الذات

<sup>1</sup> محمد رشدي عايش صيام، مرجع سابق، ص41.

<sup>2</sup> محمد رشدي عايش صيام، مرجع سابق، ص43.

يعني تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية، وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية، وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع المواقف والمواقع، وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

## 2- فحص ودراسة الواقع

تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم، ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المؤسسة.

## 3- تحديد الأهداف

يقوم العمال بتحديد أهدافهم المهنية القصيرة والطويلة الأجل، وهذه الأهداف لا بد أن ترتبط بما يلي:

أ- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد؛

ب- المهارات المملوكة والمستخدمه؛

ج- اكتساب المهارات.

## 4- تنفيذ الخطة

في هذه الخطوة يحدد العمال كيفية إنجاز أهدافهم المهنية، وتتطلب هذه الخطوة انتظام في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة. وهذه الخطوة تركز في دعائمها على:

أ- حاجات التطوير في المواقع الحالية؛

ب- حاجات التطوير في المواقع المستقبلية؛

ج- نشاطات التطوير؛

د- أهداف التطوير.

## سادسا: المسؤول عن تخطيط المسار الوظيفي

ما هي مسؤوليات كل من المؤسسة والفرد فيما يتعلق بالتخطيط للمسار الوظيفي؟ ومن منهما لديه المسؤولية الأساسية؟

تنطوي الإجابة على هذين السؤالين على أن فكرة تخطيط المسار الوظيفي تتطلب عمل وتكاتف ثلاثة مصادر معا، وهي:<sup>1</sup>

## 1- مسؤولية الفرد

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتخطيط المسار الوظيفي، بل يجب أن يقوم به بنفسه، فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته، وهذه الرغبات تختلف من شخص لآخر، لذلك تقع

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 304-306.

المسؤولية الأولى على الفرد، ويتطلب تخطيط المسار الوظيفي من الفرد العمل المستمر والجداد لأنها لا تحدث بطريقة آلية.

## 2- مسؤولية المدير

تمثل المشكلة الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في طريقة تفكير أو موقف الرئيس المباشر تجاه الفرد، وبالرغم من عدم اعتبار المدير المباشر متخصص في إبداء النصيح والإرشاد فيما يتعلق بالتخطيط الوظيفية للفرد، إلا أن المدير يمكنه، بل يجب عليه أن يلعب دورا في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي، فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطة للفرد، وكيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات.

## 3- مسؤولية المؤسسة

يجب على المؤسسة أن تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد كي يستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، ويعد قسم إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المؤسسة، أو الوظائف التي تم إلغاؤها. لذلك يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديريهم حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوما، فبدلا من تحمل المؤسسة مسؤولية الإعداد للخطة الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطة الوظيفية.

## المطلب الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

بعد اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضاءهم فترة زمنية مناسبة في عملهم، تلجأ المؤسسات إلى تقييم أداءهم للتعرف على جودة نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على القصور والضعف ومحاولة علاجه، وسنحاول الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية.

### أولا: مفهوم عملية تقييم الأداء

توجد عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي:

1- هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف، وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>1</sup>.

2- تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم مسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية، والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة إليه حاضرا ومستقبلا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009/2008، ص509.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص183.

3- هي عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز<sup>1</sup>.

4- هي عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقوم هذه الأنماط والمستويات<sup>2</sup>.

5- وقد عرف "راندل Randall" تقييم الأداء بأنه<sup>3</sup>:

أ- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة انجاز العمال، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل، وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة.

ب- تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.

ج- الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات، ثم إعطاءها واستخدامها على الأفراد بغرض تحسين أداءهم في العمل.

من خلال كل هذه التعاريف يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين هما:

\* أن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛

\* أن التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية، ومن جهة أخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- 2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)
- 3- زيادة مستوى الرضا؛
- 4- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
- 5- يؤدي شعور العمال بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم؛
- 6- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛

<sup>1</sup> حسونة فيصل، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص388.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص184، 185.

<sup>4</sup> علي غربي، مرجع سابق، ص139.

- 7- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى ملاءمة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛
- 8- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد؛
- 9- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين...؛
- 10- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

ثالثاً: أهداف عملية تقييم الأداء:

نقسم هذه الأهداف كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- في المجال الإداري

- أ- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين؛
- ب- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملاءمة لهم؛
- ج- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات؛
- د- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل؛
- هـ- يتم استخدام الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وكوسيلة لتطوير الأداء.

### 2- في مجال تطوير المؤسسة والفرد

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمؤسسة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته، ومن هذه الأهداف نذكر مايلي:

- أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها، ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها؛
- ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل، ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة؛
- ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف، وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

### رابعاً: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء

من بين الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء، نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- أن يكون هناك معايير ثابتة للتقييم؛
- 2- أن تكون عمليات التقييم من أولويات الإدارة العليا في المؤسسة حتى يتم تطبيقها بجدارة؛
- 3- أن تكون نماذج التقييم دقيقة وتحتوي على نقاط تعطي محصلتها الهدف المنشود منها؛

<sup>1</sup> حسونة فيصل، مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص183.

- 4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية؛  
 5- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المؤسسة تفيد باستمرارية تقييم الأداء؛  
 6- تدريب المسؤولين المتخصصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

#### خامسا: خطوات تقييم الأداء

نقسم خطوات تقييم الأداء إلى خطوتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

#### 1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

وتتضمن الخطوات الفرعية التالية:

- أ- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها، بحيث تصبح المحك الذي تقاس به؛  
 ب- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء ، فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها؛  
 ج- تحديد درجة التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل؛  
 د- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم، والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك؛  
 هـ- تدريب المقيم: وذلك للتأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم، وتزويد المقيمين بالنصائح الواجب إتباعها؛  
 و- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه، والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتفادي حصوله في المستقبل؛  
 ز- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضية له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم بجد وإعطاءها أهمية أكثر؛  
 ح- تصميم استمارة التقييم: يعني تصميم نماذج تقييم بشكل مناسب، حيث تحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم، وأن تكون سهلة الاستخدام والفهم، وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

#### 2- خطوات التقييم الوظيفية:

<sup>1</sup> حسونة فيصل، مرجع سابق، ص.ص، 150.151.

تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الخطوات الفرعية، يقوم بها المقيم، وتشمل على ما يلي:

- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز؛
- ب- ملاحظة أداء العمال وإنجازاتهم وقياس ذلك؛
- ج- مقارنة أداء العمال بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

#### سادسا: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء، نذكر أهمها وبشكل مختصر فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- طريقة التقدير حسب مستويات الجدارة:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المؤسسة، ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

#### 2- طريقة التقييم حسب النتائج والأهداف:

وهي تطبق في المؤسسات التي تطبق الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>، وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقتبس آراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المؤسسة.

#### 3- طريقة الترتيب التناوبي:

يتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله، وليس بناء على جزء محدد من العمل.

#### 4- طريقة التقدير النسبي:

يتم التقييم في هذه الطريقة بالاعتماد على نوعية عمل العامل أو الموظف، ومدى قدرته على التحليل والجدية والمبادأة والتنسيق.

#### 5- طريقة المقارنة الزوجية:

تم عملية التقييم في هذه الطريقة بمقارنة كل فرد تعتبره المؤسسة من الأفراد العاملين مع غيره، لتحديد الأكفاء من كل مقارنة.

### المبحث الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في مختلف ميادين الأعمال، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تمكن المؤسسات من تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد، فمسألة التنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، يجب أن تأخذ حقيقتها من الدراسة والتحليل للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص189.

<sup>2</sup> ERIC CAMPOY et collègues , gestion des ressources humaines , collection synthex, pearson éducation, France, 2008, p97.

## المطلب الأول: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تصمم إستراتيجية التنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين:<sup>1</sup>

## أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المؤسسة، والتي ينظر إليها أنها مركز يسوده مناخ دائم التعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التنمية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التنمية عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة وهي كما يلي:

1- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية للكفاءات البشرية، والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغييرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، والتي تخدم عادة رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية؛

2- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية التنمية، والتي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛

3- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية؛

4- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً؛

5- المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة؛

6- بعد الانتهاء من برنامج التنمية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها؛

7- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.ص، 451.454.



8- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على اجتنابها في الإستراتيجية المستقبلية، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها مستقبلاً.

### ثانياً: النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى التنمية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية التي تمثل حاجات التنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية.

يتضح مما سبق أن هذا النموذج يقوم على أساس تحديد ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية، وتجدر الإشارة في هذا الجانب أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي:

- 1- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها واجتنابها؛
- 2- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر؛
- 3- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية، في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها، وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التنمية، ومعرفة الثغرات والفجوات للعمل على اجتنابها في المستقبل.

### المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

هناك اتجاهات حديثة وعديدة في تنمية الموارد البشرية، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

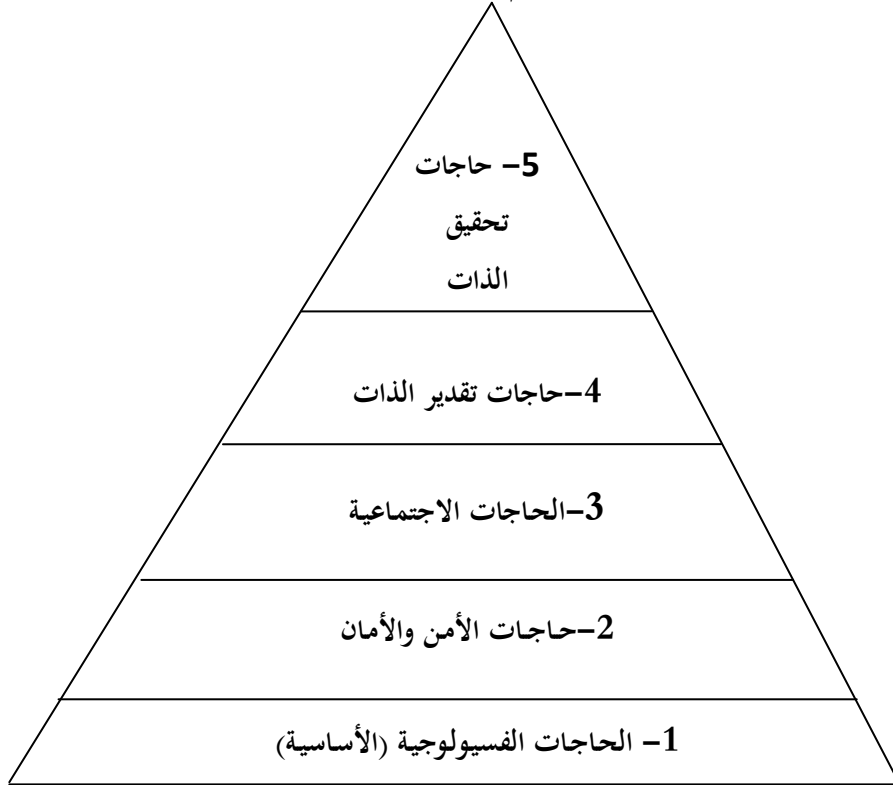
#### أولاً: الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة

الحاجة هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لاشعورية، ويعرفها "ميشيل مان" بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 204-235.

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين في المؤسسة على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية ومنظمة وسليمة، والنتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية هؤلاء العاملين من الأمراض والمشاكل. وتقوم إدارة المشروعات البشرية بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة لدى العمال مثل: برامج التأمينات الاجتماعية، التكافل الاجتماعي، وبرامج الإسكان... ولقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع يوضحها الشكل التالي:

الشكل 14: هرم الاحتياجات الإنسانية



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 205.

ولكن ماسلو في كتاباته الأخيرة أضاف الحاجة إلى المعرفة والفهم، ووضعها من حيث الأهمية بين الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات.

ثانيا: الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام دون أزمات

إدارة الموارد البشرية تنطلق من مسلمة أننا إذا كنا نعرف مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان، والمشاكل أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لكل شخص، وبالتالي يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الأشخاص في كل مرحلة، وأن يمر نموهم في هذه المراحل بسلام دون مشاكل أو بأقل قدر ممكن منها.

ثالثا: تعلم وتعليم السلوكيات الايجابية المتعلقة بالوقاية

لقد استفادت إدارة الموارد البشرية من النظرية السلوكية في جوانب عديدة، نذكر منها:

- 1- إن الوقاية من المشكلات سلوك يمكن تعلمه؛
- 2- إن السلوك الوقائي هو نتاج لتفاعل ديناميكي بين إمكانيات الفرد وإمكانيات البيئة؛
- 3- السلوكيات الوقائية عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعود عليها خلال مواقف الخبرة التي يمر بها، وهذه العادات مكتسبة ومتعلمة ومستمدة من البيئة التي يعيش فيها الفرد؛
- 4- السلوك الوقائي عبارة عن عادات سلوكية موجبة يكتسبها الفرد عندما يحصل على التعزيز المناسب؛
- 5- السلوك الوقائي لدى الإنسان يمكن تعلمه بواسطة عدة طرق، منها ملاحظة نماذج من حياته؛
- 6- إن الإنسان قادر على اختيار الاستجابة المناسبة للمشكل الذي يحدث، بمعنى أن له دورا أساسيا في اختيار السلوك.

#### رابعا: التعامل السليم والفعال مع المشكلات

لا يوجد فرد أو جماعة أو مؤسسة بدون مشكلات، فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية، والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع المشكلات، فهناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على الفرد أو المؤسسة تجنب الوقوع فيها، ومن بين هذه الأخطاء نذكر:

- 1- إنكار، تصغير، تكبير المشكلة؛
- 2- التهاون مع المشكلة؛
- 3- الهروب من مواجهة المشكلة؛
- 4- القفز إلى الحلول دون دراسة وتشخيص المشكلة؛
- 5- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة؛
- 6- النظرة غير الشاملة للمشكلة؛
- 7- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة؛
- 8- عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.

#### خامسا: تقليل ضغوط الحياة والعمل

الضغوط هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديدا للعامل، وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته، وإنما إلى الهموم التي تثقل كاهل العامل والتي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

ويرى الكاتبان "رابكن" و"ستروننج" أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة وطويلة المدى، ويرى الكاتبان أيضا أن إدراك الضغوط النفسية عموما والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي، الاجتماعي، الذكاء، المهارات اللفظية، المعنويات، السمات الشخصية، الخبرة الماضية،

المهنة، والدخل، واقتراحا أن الناس الذين يتمتعون بدفعات قوية وبخبرة أكبر أكثر قدرة على التعايش مع الضغوط.

### سادسا: الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة يؤدي إلى الإجهاد البدني، العقلي، والعاطفي، أو ما يطلق عليه بالاحتراق النفسي أو الاحتراق الوظيفي، مما يترتب عليه الآثار والأعراض السلبية التالية:

- 1- آثار أو أعراض جسمية: مثل القلق، الصداع، الأرق...
- 2- آثار أو أعراض سلوكية: مثل العنف، زيادة احتمال التعرض للحوادث...
- 3- آثار أو أعراض مرتبطة بالأسرة: مثل الخلافات الأسرية، الاكتئاب...
- 4- آثار أو أعراض مرتبطة بالأداء في العمل: مثل انخفاض الإنتاجية، انخفاض القدرة على المبادرة، افتقاد الرغبة في العمل، التفكير المشتت...

وإدارة الموارد البشرية تهدف في هذا السياق إلى مساعدة العاملين على:

- 1- تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها؛
- 2- تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة؛
- 3- تعليم العاملين أساليب خفض التوتر؛
- 4- العمل على مؤسسات المجتمع حتى تراعي في سياساتها وبرامجها محور الوقاية من ضغوط العمل، وذلك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

وللوقاية من ضغوط العمل يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

- 1- الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة؛
- 2- تقديم برامج التدريب قبل وأثناء الخدمة؛
- 3- مراعاة نطاق التمكين والإشراف؛
- 4- تحديد حدود المسؤولية سواء كانت شخصية أو جماعية؛
- 5- تحقيق وتوفير وتشجيع التعاون الجماعي؛
- 6- توفير الوسائل المناسبة، والوقت الكافي لإنجاز العمل؛
- 7- تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار في العمل؛
- 8- توفير فترات الراحة المناسبة، سواء أثناء العمل أو بعده أو على مدار السنة؛
- 9- توفير فرص الترقية المناسبة والعادلة؛
- 10- توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين.

سابعا: ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل

من الأساليب المقترحة لتخفيف حدة ضغوط العمل والحياة، ممارسة أي نوع من الرياضة البدنية، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن ممارسة الرياضة المناسبة له دور في الشعور بالسعادة، الاستمتاع بالحياة، وتحديد النشاط.

والجدول التالي يوضح النتائج الايجابية للألعاب المختلفة على جوانب القدرة على التحمل، المرونة، القوة، وتكوين العلاقات مع الآخرين.

الجدول 01: النتائج الايجابية للألعاب المختلفة

مفتاح الجدول	العلاقات مع الآخرين	القوة	المرونة	القدرة على التحمل	الرياضة
تأثير ممتاز: ●●●●	●●●	●●●	●●●●	●●●	كرة السلة
تأثير جيد جيداً: ●●●●	●●●	●●	●●●	●●●	كرة القدم
تأثير مفيد: ●●	●●	●●●	●●●	●●●	السباحة
تأثير متدن: ●	●●	●●	●●●	●●●	التنس
	●	●●●	●●	●●●	الدراجات
	●	●●	●	●●	المشي
	●	●●	●●	●●●	الجري
	●●	●●	●●	●●	الجولف

المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص223.

وأخيراً اقترح المؤلف أن تساعد المؤسسات العاملين على ممارسة الرياضة، وذلك من خلال عدة طرق منها تخصيص 15 دقيقة كل يوم أثناء وقت العمل لممارسة التمارين الرياضية، وكذلك يمكن للمؤسسات إنشاء الأندية الخاصة بها.

#### ثامناً: أهمية أوقات الراحة وتنظيمها في أماكن العمل

أخذ قسط من الراحة لا يجب أن يشعر العامل بالذنب، بل بأنه سيساعده على العمل من جديد بنشاط وحيوية.

فجزء من تنظيم وقت العمل يذهب للراحة والترفيه، فالقلوب تكمل من طول العمل، وقد قال سيدنا "علي" رضي الله عنه: "روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فان القلوب إذا كلت عميت".

فلقد أظهرت الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من 05 إلى 10 دقائق) عقب كل ساعة عمل أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة أو نصف ساعة عقب كل 04 أو 05 ساعات عمل). كذلك إن استخدام وقت للراحة قد يمنح للمشاركين فرصة مناقشة بعض موضوعات الاجتماع في إطار غير رسمي قبيل انعقاد الاجتماع مرة أخرى.

### تاسعا: المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المؤسسة

تطور مفهوم حق الرعاية مصاحبا للثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وأدت محصلتها إلى تحسن في الظروف الصحية، التعليمية، الاجتماعية، والاقتصادية للعاملين. وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى أن الخدمات التي تقدم للعاملين ليست عملية استهلاكية وإنما هي عملية إنتاجية، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن تقديم العديد من الخدمات للعاملين أدى إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية، الولاء والانتماء، زيادة الرضا الوظيفي، وقلة المشاكل التي يعاني منها العمال، مما يؤدي بدوره إلى قلة نسبة الغياب ومعدلات إصابات وحوادث العمل. ومن أمثلة المزايا التي تقدمها المؤسسات للعمال ما يلي:

- 1- الإجازات والعطلات المدفوعة؛
- 2- التأمينات الاجتماعية؛
- 3- الخدمات الصحية؛
- 4- الخدمات الاجتماعية والرياضية؛
- 5- الخدمات التعليمية والثقافية؛
- 6- الخدمات التسهيلية (مثل السكن).

### عاشرا: المسؤولية الاجتماعية

إذا أرادت أي مؤسسة أن تبقى في البيئة المحيطة، فعليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشاكله، ولقد ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية في خمسينيات القرن العشرين للإشارة إلى أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسات، والمتمثل في المساهمة في تحسين رفاهية المجتمع.

وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية:

- 1- أن تكون مسؤول اجتماعيا لا يعني الخضوع للقوانين التشريعية المطبقة فقط، ولكن الذهاب إلى أبعد من ذلك والاستثمار في رأس المال البشري، البيئة، والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Soumia GACEM, le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise, intervention dans le cadre du colloque international sous titre : développement durable et exploitation rationnelle des ressources, Sétif, 07/08 avril 2008, p166.

- 2- المسؤولية الاجتماعية مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة، والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي أو تطوعي<sup>1</sup>.
- 3- هي التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمة الصحية، مكافحة التلوث، وتوفير فرص عمل<sup>2</sup>.
- ويمكن تحديد بعض مجالات المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة في المجالات التالية:
- أ- تقديم برامج رعاية اجتماعية وتعليمية وثقافية وصحية لأسر العمال؛
- ب- القيام ببعض الأعمال الخيرية ذات النفع العام؛
- ج- تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع؛
- د- توزيع بعض الهدايا على مرضى المستشفيات؛
- هـ- المساهمة في برامج تنمية المجتمع المحلي؛
- و- احترام ثقافة وديانة المجتمع، والمحافظة على العادات والتقاليد والقيم الإيجابية في المجتمع؛
- ز- الحفاظ على البيئة المحيطة بالمؤسسة، والقيام بمشاريع لحماية هذه البيئة من التلوث.

### المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

تتمثل الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة، تهدف وتسمى إلى تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعلم وإكساب الموارد البشرية للمؤسسة لمهارات جديدة تخلق التنمية، وتساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Définition théorique et pratique e la RSE , <http://www.wikipedia.org>, responsabilité-sociétale-des-entreprises-134k, 2009, p02.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في مؤسسات الأعمال، الطبعة الأولى، 2006، ص35.

<sup>3</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، صص، 97.96.

فلقد أنفقت المؤسسات الأمريكية التي يتجاوز عدد العاملين فيها مائة عامل في المؤسسة سنة 1994، مبلغ 45 مليار دولار على برامج التنمية، حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل.

#### ثانيا: تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أداءها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، هي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أداءها في حالة تحسن دائم ومستمر.

#### المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وفق النموذج الفكري الجديد

إن أهم ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثير عميق في مفاهيم الفكر الإداري، هو ذلك الاهتمام والعناية الكبيرة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس وأهم مورد تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، والأسس التالية التي سنذكرها تبين مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:<sup>1</sup>

**أولاً:** المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية؛

**ثانيا:** الفرد في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز؛

**ثالثاً:** إن الفرد إذا حسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر؛

**رابعاً:** إن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتع كفاءته، إذا عمل مع فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل المسؤوليات والعمل وتحقيق نتائج محددة.

وعليه فإن أهم الصفات التي تميز النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية هي:

- 1- إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة؛
- 2- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة، التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق مع أهداف المؤسسة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية من جانب آخر؛
- 3- إن أهمية تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد؛

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة العربية الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص 123-125.



4- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج مؤسسة الأعمال، وعلى الإدراك الجيد لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة؛

5- يتوقف نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها وعلى باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى في المؤسسة.

إن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس إدراك المؤسسات المعاصرة لقيمة العمل الإنساني الذي يتمحور في التفكير والإبداع الذهني، ويفرض عليها أيضا الاهتمام بتنميته.

إن جوهر وظيفة تنمية الموارد البشرية يتمثل في خلق آلية التنمية، والاحتفاظ بها من أجل تحقيق التحولات النوعية التي تتطلبها، ومن أبرز مؤشراتنا ومقوماتها ما يلي:

1- تزايد درجة ارتباط كل من الجهد، الإنتاجية، والمكافأة؛

2- إطار تحسين نظام الحوافز؛

3- انتظام التوسع الدائم في القدرة الاستيعابية في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الاستثمار، المعرفة، وإدراك المستجندات وتحدياتها؛

4- تحسين نوعية المشاركة بكل أبعادها؛

5- توفير البيئة وترسيخ الشروط التي تؤكد على ضرورة وجود الأمان وانتشار العدل وتكافؤ الفرص.

#### المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية في ظل عالمية السوق

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أداءها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها، بما يؤثر على تكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، وتعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف تأثرا بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة للمؤسسة، لذلك يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة.

ولقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية بذلك الدور العام، يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية على المدى الطويل، ولقد واجهت وظيفة إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق تنمية فعالة للموارد البشرية العديد من التحديات منها:<sup>1</sup>

أولاً: الاتجاه نحو عالمية السوق

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص.ص، 08.07.

لقد أكدت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات لزيادة الاهتمام بمواردها البشرية هو تزايد الاتجاه نحو العولمة، تحرير الأسواق، التقدم التكنولوجي المتسارع، وثورة المعلومات. فقد أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في المؤسسات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري، وذلك من خلال التركيز على:

- 1- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية، لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية؛
- 2- تدريب الموارد البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات، حل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛
- 3- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية لمهامها وواجباتها، ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة؛
- 4- اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الموارد البشرية في بيئة العمل الدولية.

#### ثانيا: تنويع مزيج الموارد البشرية

تضم المؤسسات دولية النشاط عمالا متعددي الجنسيات، الثقافة، والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

#### ثالثا: الاتجاه المتزايد للتصغير

في سبيل زيادة الكفاءة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، زاد اتجاهها إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية، تخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغاؤها. ضمن هذه التحولات تكون إدارة الموارد البشرية ملزمة بتنمية عمالها، لإكسابهم مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط، وإدارة الصراع التنظيمي.

#### رابعا: إعادة هندسة العمليات

بهدف التنسيق مع التحولات التنافسية، لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أداءها، وهو ما أثر بشكل مباشر على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لمجموعة من البرامج، وذلك لتجاوز الصعوبات التي يتعرض إليها العمال أثناء التغيير، إضافة إلى تقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

#### خامسا: الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير

إن ظروف المنافسة تقتضي مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات والموارد البشرية لتحليل المشاكل وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشاكل المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، وكذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي.

#### سادسا: الاتجاه نحو تنويع المهارات

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالية لتلبية حاجات العملاء محور اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية منها، كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

#### خاتمة الفصل

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تنمية الموارد البشرية، من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطورها خاصة مع التغيرات والتحول التي تشهدها المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلبا أساسيا لبقاء وتطور المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهذه الإستراتيجية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما لم يكن للمؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع لاستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فإن مصيرها الزوال، فهي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.

من كل ما سبق، نقول أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات، والتي من خلالها تتمكن من خلق وكسب مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها.

# الفصل الثاني

إستراتيجية تنمية الموارد  
البشرية - مدخل لتحقيق  
الميزة التنافسية المستدامة

## 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 وتعدد 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 استمراريته واستدامتها، فلم يعد امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية 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 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فحسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، والعمل على تخطيط مساهم الوظيفي، وتقييم أداءهم، يمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة بسواعد مواردها البشرية، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.
- المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبحت الميزة التنافسية المستدامة تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في إطار ما يسمى بالعمولة الاقتصادية وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية<sup>1</sup>، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، وأصبحت المؤسسات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث عن سبل استدامتها.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومضامينها

تهدف في هذا المطلب للتطرق إلى نشأة ومفهوم الميزة التنافسية، وبعد ذلك نقوم باستعراض مفهوم للميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا نتطرق إلى مختلف مضامين الميزة التنافسية المستدامة.

#### أولا: 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 والدول<sup>2</sup>.

أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو"، فتعود إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوههم للأسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية<sup>3</sup>، وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية<sup>4</sup>، ومنذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال.

ولقد قدم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

**1- تعريف "M. Porter":** الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> COURBHS raymond, compétitivité et croissance en économie concurrencée, édition dunod, paris, tome 02, 1975, p187.

<sup>2</sup> محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، سطيف، 2012/2011، ص38.

<sup>3</sup> عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، باتنة، 2009/2008، ص16.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، مصر، ص79.

<sup>5</sup> MICHAEL E. Porter, l'avantage concurrentiel des nation, inter édition, 1993, paris, p48.

- 2-** تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو 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.<sup>1</sup>
- 3-** تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، تم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>2</sup>
- 4-** تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة، تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة، وتقديم منتجات (سلع وخدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها.<sup>3</sup>
- 5-** تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها، لصياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة.<sup>4</sup>
- ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجعتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.
- كما يمكن القول أن مؤسسة ما حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك (أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة).<sup>5</sup>

### ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها مؤسسة الأعمال، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم وهي: الميزة، التنافسية، المستدامة، وقد تضمن قاموس Webster تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها الحالة أو المنفعة الميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وعرف المستدامة بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، القاهرة، مصر، ص104.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> أمينة بن علي والعجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والتحديات، 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، ص04.

<sup>4</sup> بن سعيد ز وخديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2001، ص02.

<sup>5</sup> فريدة كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص284.



يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأطول فترة ممكنة، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>. كما يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة بأنها تقديم مستويات عليا من الأداء، وتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين بصفة دائمة ومستمرة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على كل هذا لأطول فترة ممكنة.

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل: الميزة التنافسية المستمرة، الميزة التنافسية المتواصلة

### ثالثا: أنواع الموارد التي تخلق الميزة التنافسية المستدامة

سوف نحاول التطرق هنا إلى أنواع الموارد التي يمكنها ولا يمكنها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المتواصلة، ونلخص هذه المضامين في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- تنجم الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة عن مهارات المؤسسة المحددة والخاصة بها أكثر منها في حالة المهارات العامة.

فالإمكانات الأكبر للوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة تنجم عن الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، فأحد الطرق الممهدة إلى الميزة التنافسية المتواصلة تتمثل في التركيز على تطوير أساس قوي للمهارات الخاصة داخل المؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، بينما المهارات العامة قابلة للتطبيق عبر كل المؤسسات بمختلف أنواعها.

2- تأتي الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفاتهم الشخصية. الميزة التنافسية الناجمة عن إنتاج الفريق توصف بأنها غامضة بصورة نسبية، بما يجعلها صعبة التقليد على المنافسين، فالاستفادة من القيمة التآزرية من عدد كبير من الأفراد الذين يعملون معا هي استفادة مكلفة تماما إذا لم تكن مستحيلة التقليد من جانب المنافسين.

إن فرق العمل أو الجماعات الكبيرة المتآزرة توفر احتمالات أكبر لأن تكون مصدرا للميزة التنافسية المتواصلة بسبب علة الغموض والتعقيد.

3- تنبع الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة من نظم الموارد البشرية أكثر منها من ممارسات الموارد البشرية في بند واحد من بنودها.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 09.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، 2003، القاهرة، مصر، ص 137-143.

إن التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات الموارد البشرية تخلق من خلاله تأثيرا متآزرا، بدلا من تطوير مجموعة مستقلة من أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية. ويتطلب هذا تغييرا في الاتجاهات الجماعية من الرؤية التقليدية الوظيفية للموارد البشرية (التعيين ، التدريب، التقييم، والأجور...) إلى كيان واحد متكامل، حيث كل هذه الوظائف الفرعية المستقلة ينظر إليها على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزاءه، والنتيجة المنتظرة من هذه الاعتمادية والتآزر بين مكونات النظام هي أن تصبح الميزة التنافسية صعبة، إن لم تكن مستحيلة بالنسبة للمنافسين.

ونشير هنا إلى أن الموارد البشرية هي أكثر الموارد قدرة على الحركة من الموارد الأخرى، لذلك فهي تعتبر أكثر مصادر الميزة التنافسية المستدامة وأهم حاسم لها، لأنها الأكثر صعوبة في التقليد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أبعاد، وأنواع، ومصادر الميزة التنافسية

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

#### أولا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين أساسيين هما:<sup>2</sup>

#### 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 أعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، ومن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكاناتها المتنوعة، وتصبها في سبيل تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء لا بد أن يستند على أربعة مبادئ هي:

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

<sup>1</sup> SUSANE. Jackson, et collègues, managing knowledge for sustained competitive advantage, published by jossey-bais, San Francisco, 2003, p04.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 120-122.

## البعد الثاني: التمييز

يقصد بالتمييز تلك الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التمييز، والمتمثلة في أربعة مصادر هي: (سنتطرق إليها باختصار، لأنه سيتم التطرق لها لاحقاً في مصادر الميزة التنافسية)

**1- الموارد المالية:** وهي 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 إلى امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة، تكون غالباً ذات جودة عالية وسعر منخفض، حيث استغلال هذه الموارد يؤدي في النهاية إلى منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين.

**3- الموارد البشرية:** وهو العنصر الأكثر أهمية في معادلة التمييز، فالموارد البشرية وما تمتلكه من موارد وكفاءات تمثل العنصر الجوهرية في خلق التمييز للمؤسسة.

**4- الإمكانيات التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، الإنتاجية، والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملاءها، وهذه الإمكانيات تساهم في تميز المؤسسة، وذلك بإعطاء قيمة لمنتجاتها أو خدماتها يصعب على المنافسين تقليدها.

## ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:

**1- ميزة التكلفة الأقل**

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>1</sup>، ونقول عن مؤسسة ما أن لديها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين<sup>2</sup>.

وللتحكم في مختلف التكاليف، تكون المراقبة من خلال العوامل التالية:<sup>3</sup>

**أ- اقتصاديات السلم:** ويقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو خدماتها، من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات.

**ب- منحى التعلم:** ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup> Stéphane balland, op.cit, p76.

<sup>3</sup> محمد كنوش، مرجع سابق، ص63.

**ج- مراقبة الارتباطات:** حيث هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها في سلسلة الإنتاج، فلا بد على المؤسسة أن تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها من أجل تخفيض التكاليف.

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

**هـ- مراقبة تموقع الأنشطة:** والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً.

**و- مراقبة الرزنامة:** وذلك بمحاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمية وفق رزنامة زمنية، تسمح لها بتخفيض التكاليف.

## 2- ميزة التمييز:

ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، وخدمات ما بعد البيع)<sup>1</sup>، 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 وآثار انتشاره، نوعية عوامل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والتكنولوجيا المستعملة في النشاط.

## ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً<sup>2</sup>، 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 تنافسية<sup>3</sup>.

**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 عالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.ص، 84.85

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.100.

<sup>3</sup> سمالي يحيى، 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.

<sup>4</sup> سمالي يحيى، المرجع نفسه، ص.08.

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيدها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول الأسواق وكذا كسب ثقة المتعاملين، ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم 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 وخدمات جديدة، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات<sup>1</sup>.

والمعرفة تتضمن المعلومات التقنية والعلمية، والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها 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 التنافسية<sup>2</sup>.

**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 الموارد<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، محدداتها، ومعايير الحكم على جودتها**

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

**أولا: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية**

تمثل العوامل الأربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث

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

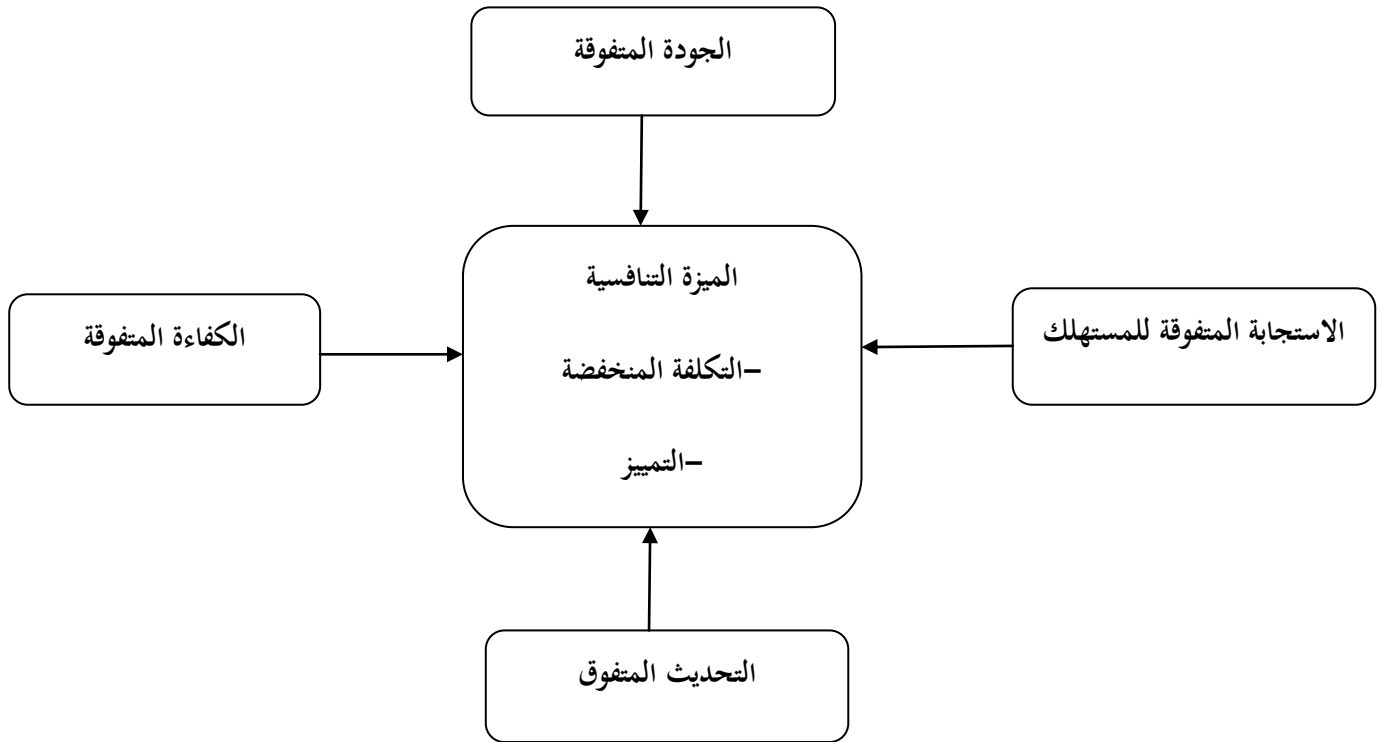
<sup>2</sup> نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، فيفري 2006، ص58.

<sup>3</sup> نصيرة بن عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص59.

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 أيضا تخفيض هياكل تكلفتها.

والشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة:

الشكل 15: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص204.

وفيما يلي شرح لهذه الأسس الأربعة:<sup>1</sup>

### 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.

<sup>1</sup> شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص204-214.

عموماً فإن المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في كثير من المؤسسات هما: إنتاجية الموظف، وإنتاجية رأس المال. وإنتاجية الموظف تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، وإنتاجية رأس المال تقاس بالمخرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر، ومن هنا فإن 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 فإن 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.

ومن بين صفات المنتجات التي حظيت بأهمية خاصة هي صفة الاعتمادية، ويقال عن منتج أنه يعتمد عليه عندما يقوم بأداء وإنجاز 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 التي صممت من أجلها وبشكل جيد، مما يزيد من القيمة المدركة، ولكنها أيضاً تتميز بصفات أخرى متنوعة، والتي يدرك العملاء أنها ذات قيمة أعلى.

فكلما كانت المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فإن قليلاً 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 أيضاً 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:

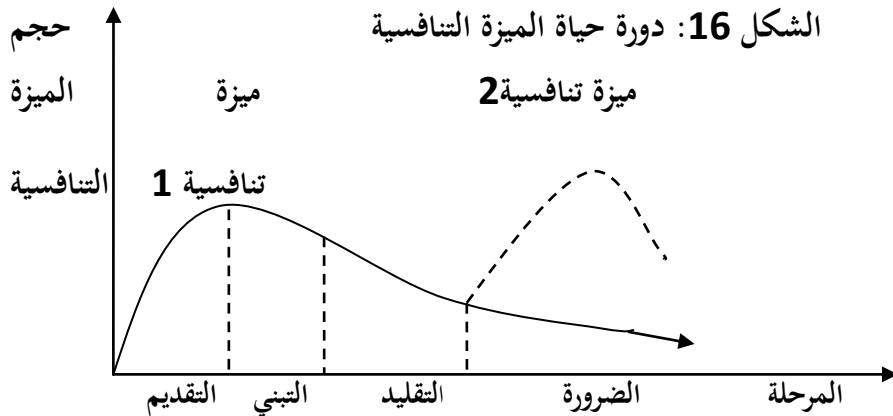
- الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛
  - وقت الاستجابة، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أداءها، والسلعة حتى تسليمها.
- بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للمستهلكين والمتمثلة في: التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع، وعمليات الدعم.
- فكل العوامل السابقة الذكر تعزز وتدعم الاستجابة للمستهلكين، وتهيئ الفرص للمؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل استجابة، ويمكن هذا التمييز المؤسسة من بناء ولاء لعلامتها، 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 عليها<sup>1</sup>. وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات، ونوضح هذه الدورة في الشكل التالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، مصر، ص 86.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص 85.



وفيما يلي شرح لهذه المراحل:<sup>1</sup>

**أ- مرحلة 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 تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.

**ب- مرحلة التثبيت:** 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 وتوجه شيئا فشيئا إلى الركود، وذلك لكون 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.

## 2- البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر 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:<sup>2</sup>

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

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

**ج- النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر 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 الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

## ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

<sup>1</sup> 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، ص25.

<sup>2</sup> نبييل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، صص، 87.88.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل هي:<sup>1</sup>

### 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 نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة: مثل المستوى التكنولوجي، تمييز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك استنادا إلى جهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية 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 حاليًا، 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: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

يرجع مصطلح سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد أكد Porter أن الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية، حيث تعمل مختلف أنشطة المؤسسة على تخفيض هيكل التكلفة وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص.ص، 100.99.

خلال التمييز.

وترجع فكرة أن سلسلة القيمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة، باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup>.

وتعرف سلسلة القيمة على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها<sup>2</sup>.

وحسب Porter فان سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين من الأنشطة، نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل 17: سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, France, 1997, p53.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مجموعتين من الأنشطة هي:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

وتتكون من خمسة أنشطة هي:<sup>3</sup>

- 1- الإمدادات الداخلية: وتضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.
- 2- العمليات: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي.
- 3- الإمدادات الخارجية: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة، من حيث: النقل، التخزين، التوزيع...
- 4- التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة المتعلقة بوضع الاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن.

<sup>1</sup> نيبيل مرسى خليل، 1998، مرجع سابق، ص88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص88.

<sup>3</sup> Michael porter, op.cit, p57.

**5- الخدمات:** وهي الأنشطة التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة، وذلك من خلال كسب ثقة العملاء والزبائن عن طريق خدمات ما بعد البيع.

#### ثانيا: الأنشطة المساعدة

وتتكون من أربعة أنشطة مساعدة هي:<sup>1</sup>

**1- البنية الأساسية:** والتي تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

**2- إدارة الموارد البشرية:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد...

**3- التطور التكنولوجي:** وتشمل أنشطة متعلقة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

**4- المشتريات:** وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، خدمات، أو آلات.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يوضح عدد محدود من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية، وهو ما يعبر عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، وهو ما يجعل المؤسسة تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وكذلك يدعم تميزها في السوق، وذلك من خلال خلقها وإنشاءها لميزة تنافسية.

#### المطلب الخامس: عوامل تنمية، استدامة وتضاؤل الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها، فهي مهما كانت متميزة وذات خصائص فريدة من نوعها، إلا أنه لا يمكن أن تستمر مدى الحياة وذلك لعدة أسباب.

ولهذا فسنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، ثم سنحاول التحدث عن شروط نجاح الميزة التنافسية وسبل استدامتها، وأخيرا نتطرق إلى العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية.

#### أولا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق.

ومن أهم أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، المرجع نفسه، ص.ص، 99.98.

**1- ظهور تكنولوجيات جديدة**

التغير التكنولوجي يخلق فرصا جديدة للمؤسسات لتنمية مزاياها التنافسية في مجموعة من المجالات التالية: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

**2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها**

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجة بالنسبة إليهم، ففي هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية، أو قد يؤدي إلى تنمية ميزة تنافسية جديدة.

**3- ظهور قطاع جديد في الصناعة**

عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، هنا تبرز للمؤسسات فرص خلق ميزة جديدة، وهذه الميزة لا تتمثل فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر جديدة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

**4- تغير تكاليف المدخلات**

تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، الاتصالات، الآلات، الإعلان والإشهار.

**5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية**

تتمثل هذه التغييرات التي قد تؤثر في، أو تغيير في الميزة التنافسية في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، وحواجز التجارة.

**ثانيا: شروط فعالية الميزة التنافسية**

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يجب أن تتصف بمجموعة من المواصفات تؤهلها لكي تكون فعالة، ونلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- أن تكون حاسمة:** أي أن الميزة التنافسية تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- 2- يمكن الدفاع عنها:** وذلك من خلال حمايتها من تقليد المنافسين لها، وقابلة لاضفاءها بنوع من الضباية حتى يصعب على المنافسين تقليدها؛

- 3- أن تكون مستمرة:** قد تتمكن الميزة التنافسية من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون<sup>2</sup>، وبالتالي تكون دورة حياتها قصيرة، ولذلك يجب العمل على استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة من الزمن.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، القاهرة، مصر، ص 307.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرتبط ومقرون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وشرط الاستمرار مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عنها. بالإضافة إلى المواصفات الثلاثة السابقة، نقول أن الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس على التشابه.

### ثالثاً: سبل استدامة الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذه النقطة إلى استمرارية الميزة التنافسية وكيفية بناءها، بالإضافة إلى خطوات تجنب الفشل في الحفاظ عليها، واستعراض العوامل المؤثرة على سرعة تضاعفها.

#### 1- استمرارية الميزة التنافسية

لا يكفي بالنسبة للمؤسسات تحقيق مزايا تنافسية، وإنما يجب أن تحافظ عليها وتضمن استمراريتها، ولن تحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة واستخدامها بكفاءة عالية، وسوف نحاول التطرق إلى ثلاثة أساليب مهمة للحصول على المعلومات والمتمثلة في:

#### أ- المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب في تتبع الأداء الصناعي المتميز والافتداء بالمؤسسات الناجحة، وذلك لأنها تمكن المؤسسة من تحسين أداءها وتطويره، وبالتالي ضمان ميزتها التنافسية واستمراريتها. ويمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها العملية التي يقوم من خلالها المسؤولون بمقارنة أداء مؤسساتهم بالنسبة لمنافسيهم في نفس المجال، أو بالنسبة للمؤسسات الرائدة، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة، بغرض تحسين ميزتها التنافسية<sup>1</sup>.

وللمقارنة المرجعية عدة مزايا، فهي تسمح للمؤسسة بـ:

- معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أداءها بالنسبة للمنافسين والسعي والعمل على تعزيزها؛
- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛
- معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة، والعمل على دعمها؛
- تشجيع التفكير الابتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

#### ب- اليقظة

تعرف اليقظة على أنها عملية منظمة من بحث، وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا

<sup>1</sup> لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008/2007، ص، 53-56.

تنافسية للمؤسسة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه<sup>1</sup>.

وتقدم اليقظة عدة مزايا للمؤسسة، نذكر منها:<sup>2</sup>

- تحقيق الوفرة من الناحية المالية، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته؛

- المرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة؛

- المراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئة المؤسسة؛

- التحذير والتنبؤ بالعراقيل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل.

ولضمان نجاح وفعالية اليقظة نذكر الشروط الخمسة التالية:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة؛

- اتصال داخلي جيد؛

- التحكم في الوقت؛

- الحد الأدنى من الهياكل؛

- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

### ج- الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداد لليقظة الإستراتيجية، من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرارية الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية.

ويمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه عبارة عن مجموعة من التقنيات والتصرفات، تهدف إلى البحث عن المعلومات، معالجتها وإيصالها إلى الأطراف المعنية، وبطريقة قانونية، وهذا كله من أجل بناء معرفة تساعد على تعزيز تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>.

إن الذكاء الاقتصادي يوفر عدة مزايا للمؤسسة، نذكر منها:<sup>4</sup>

- التنبؤ بحالة الأسواق؛

- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.75.

<sup>3</sup> لعور فريد، مرجع سابق، ص 60.59.

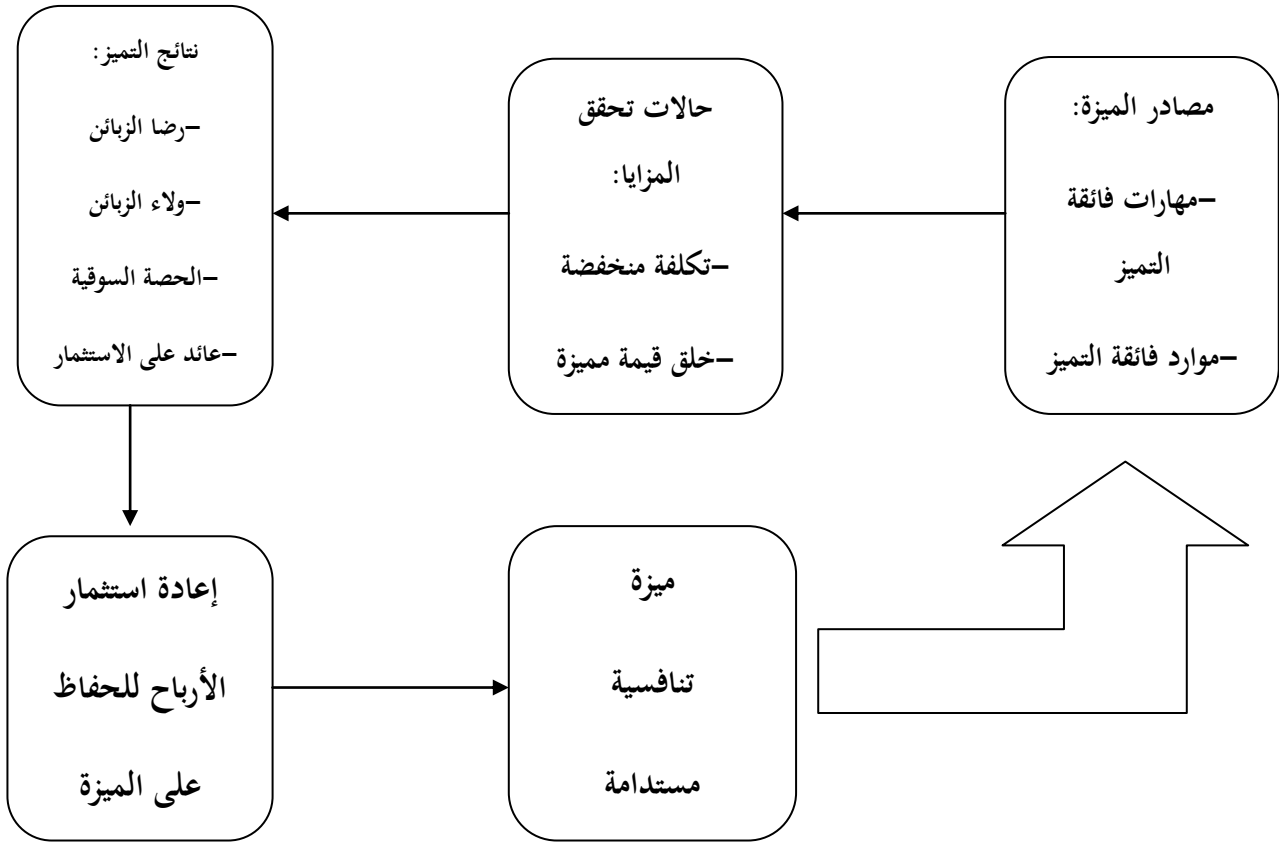
<sup>4</sup> لعور فريد، المرجع نفسه، 62.

- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على الموقع التنافسي تجاه المنافسين؛
- يسمح باتخاذ قرارات بمستوى أقل من الخطورة.

## 2- بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد والكفاءات

يؤكد كل من Day and wensely على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل التالي نمودجا مقترحا للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقا لاقتراح داي ووينسلي<sup>1</sup>:

الشكل 18: نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



**Source:** G- day and R- wensely, « assessing advantage», a framework for diagnosing compétitive superiority, journal of marketing, April 1998 , vol 52, p03.

ويظهر من الشكل أن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما: المهارات والموارد المتميزة. وتمثل المهارات المتميزة في المهارات الفنية، القدرات والذكاء التنظيمي، أما الموارد المتميزة فتشمل الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية، الموقع المميز، طرق ومصادر التوريد. ويتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وبذلك

<sup>1</sup> عبد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص 111-113.



ستتمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من العوائد مثل: ارتفاع الإنتاجية المالية، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبون وولاءه.

ونشير إلى أن المنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وما يجب تبنيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

### 3- خطوات تجنب الفشل في الحفاظ على الميزة التنافسية

سنستعرض فيما يلي وسائل مختلفة يمكن استخدامها للحفاظ على الميزة التنافسية، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب الاستمرار في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للميزة التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للمستهلكين، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في انجاز أداء متفوق في تلك المجالات.

#### ب- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة

لقد أصبح تقليد الميزة التنافسية ظاهرة كثيرة الانتشار، فيمكن أن تقلد الميزة التنافسية سريعا بواسطة منافسين قادرين، أو أن تكون مهجورة بسبب ابتكارات أو عمليات تحديث يقوم بها منافس ما، وأمام هذا الوضع فإن السبيل الوحيد للمؤسسة لكي تحافظ وتبقي على ميزتها التنافسية، هو أن تقوم وباستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها، تحديثها واستجابتها للمستهلكين، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو في إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى باستمرار نحو التعلم لإيجاد طرق لتحسين عملياتها.

#### ج- تتبع أفضل الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن

إن أحد أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة، جودة متفوقة، تحديث متفوق، واستجابة متفوقة للمستهلكين، هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية، وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للمستهلكين.

إن ما يشكل أهم الممارسات الصناعية هو ما يعرف بالقياس المقارن، وهو تلك العملية التي يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة ومقارنته بمنتجات، ممارسات، وخدمات بعض أكثر منافسيها العالميين كفاءة.

#### د- التغلب على القصور الذاتي

<sup>1</sup> شارلز هل، مرجع سابق، ص 239-242.

المقصود بالقصور الذاتي هو أن تجد المؤسسات أنه من الصعب تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، ومن هنا فإن أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية هو التغلب على القوى الداخلية، والتي تمثل عائقاً أمام التغيير في المؤسسة. وان أهم خطوة للتغلب على القصور الذاتي هي تحديد العوائق التي تقف حائلاً أمام التغيير، من أجل إحداث تغييرات مناسبة في الهيكل التنظيمي، ونظم التحكم والرقابة.

### هـ- دور الحظ

لقد حاول العديد من العلماء إثبات أن الحظ يلعب دوراً حاسماً في النجاح والفشل التنافسي، فالمنافسة هي عملية تحاول المؤسسة من خلالها وباستمرار أن تتفوق على بعضها البعض في مجال تحقيق الكفاءة العالية، الجودة المتفوقة، التحديث البارز، والاستجابة السريعة للمستهلكين، ومن الممكن أن نتخيل أن المؤسسة محظوظة في الاستحواذ على الموارد التي تسمح لها بإحراز التفوق في أبعاد الميزة التنافسية كلها أو أحد أبعادها، ولكن من الصعب أن نتصور تحقيق التفوق في واحد أو أكثر من تلك الأبعاد، ومع ذلك تظل الحقيقة بأن الحظ قد يلعب دوراً في النجاح.

### رابعاً: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية

يرجع تضاؤل الميزة التنافسية إلى مجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي:

#### 1- الاستمرارية

تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول على معدل استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير، حيث يؤدي تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية<sup>1</sup>.

#### 2- التقليد

تحقق المؤسسات المملوكة لمزايا تنافسية عادة أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيم العالية التي تهيئ لها فرص خلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، وربما يحققون أرباحاً أعلى من أرباح المؤسسة<sup>2</sup>.

ولكي تتمكن المؤسسة المنافسة من التقليد، فلا بد وأن تتغلب على مشكلتين هما:<sup>3</sup>

أ- مشكلة المعلومات: أي ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، وكيف يمكن إنجازها؟

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص 46.45

<sup>2</sup> عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة سطيف، العدد 2010/10، ص 210.

<sup>3</sup> نيبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص 46.

ب- مشكلة نقل الإستراتيجية: بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والقدرات المطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة؟

### 3- ديناميكية الصناعة

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، حيث ما أن يظهر منتج معين في السوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية، وهذا ما يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج، كما يمكن أن تكون المزايا التنافسية مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

بعد اطلاعنا على مختلف الجوانب النظرية للميزة التنافسية المستدامة، خلصنا إلى أنه يوجد نوعين منها وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز، ولقد تعددت المصادر المتاحة للمؤسسات من أجل اكتسابها مثل هذه المزايا.

وبالتالي فباستطاعة أي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، ولكن المشكلة تكمن في أنه ما إن يتم إنشاؤها حتى يصبح من الممكن فقدان هذه الميزة لصالح المنافسين، فالميزة التنافسية مهما كانت متميزة ومتفردة لا يمكن لها الاستمرار مدى الحياة، لذلك لا بد من العمل على تطويرها واستدامتها وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بذلك.

ومن بين الوسائل المتاحة للمؤسسات من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، نجد الاستراتيجيات العامة للتنافس، وهذا هو موضوع المبحث الموالي.

<sup>1</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص28.

## المبحث الثاني: 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 للمؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق استمراريته واستدامتها، ولهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل التي تؤهلها لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي ميزة تنافسية مستدامة. وحسب "بورتر" فإنه توجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات يمكن إتباعها لمواجهة المنافسين وتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز<sup>1</sup>.

### المطلب الأول إستراتيجية التنافس كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

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.

#### أولاً: تعريف الإستراتيجية

لقد ترك الباحثون عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها:

- 1- تمثل الإستراتيجية حسب "ألفرد شوتدلر" إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات<sup>2</sup>.
  - 2- يعرف "ريمون الان تيطار" الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات و الحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتفصيل الموارد، من اجل الوصول إلى الأهداف<sup>3</sup>.
  - 3- الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب<sup>4</sup>.
  - 4- تعرف الإستراتيجية على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات<sup>5</sup>.
  - 5- كما تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والإمكانيات المستخدمة من أجل إبعاد تهديد القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة<sup>6</sup>.
- ويمكن أن نقدم تعريف للإستراتيجية على أنها: أسلوب التحرك المرحلي، لمواجهة تهديدات أو فرص معينة،

<sup>1</sup> -Michael Porter, *Compétitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors*, edition Free press, New York, 1980, p34.

<sup>2</sup> ناصر دادي عون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر، 2001، ص08.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص09.

<sup>4</sup> عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص53.

<sup>5</sup> A-D- Chandler, « stratégie et structures de l'entreprise », édition d'organisation, paris 1972, p76.

<sup>6</sup> JEAN pierre angelier, « économie industriel, élément de méthode », office des publication universitaires, ben aknoun, alger, 05-1993, p84.

أخذا بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف معينة تتماشى مع سياسة المؤسسة.

### ثانياً: تعريف الإستراتيجية التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

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 المنافسين<sup>2</sup>.

كما تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات، تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين<sup>3</sup>.

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين. والشكل الموالي يوضح مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس.

### الشكل 19: الاستراتيجيات العامة للتنافس

#### الميزة التنافسية

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الهدف الاستراتيجي	<p>الصناعة ككل</p> <p>التمييز</p> <p><b>differentiation</b></p>	<p>قيادة التكلفة</p> <p><b>Cost leadership</b></p>
قطاع سوقي معين	<p>التركيز</p> <p><b>Focus</b></p>	

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص104.

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.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عمليات معاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص17.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص79.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص227.

### ثالثا: الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية التنافس

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

- 1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا؛
  - 2- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- كما أنه توجد ثلاثة شروط أساسية كي تأتي الميزة التنافسية بنتائج فعالة وجيدة للمؤسسة وهي:<sup>2</sup>
- 1- 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؛
  - 2- أن تكون الميزة مستدامة (مستمرة)، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة الأخرى؛
  - 3- أن يكون أثر الميزة ملموسا وملحوظا.

### المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس، متطلبات تنفيذها، ومخاطرها

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

#### أولا: أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس

تتمثل أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس في ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- 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.

#### 2- اكتشاف تمركز جيد في البيئة التنافسية:

صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص84.

<sup>3</sup> شيقار هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، صص14،15.

الموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في مايلي:

1- الامتداد الجغرافي، أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها؛

2- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة؛

3- درجة التكامل في المؤسسة؛

4- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

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

ثانيا: متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة

بين « Porter » أن تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل كفؤ وفعال يتطلب مهارات وموارد

معينة، بالإضافة إلى متطلبات تنظيمية ورقابية مختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص186.

## الجدول 02: متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية	الموارد والمهارات المطلوبة	الاستراتيجيات العامة للتنافس
رقابة مشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكلية التنظيم والمسؤوليات، حواجز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.	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.	قيادة التكلفة
تنسيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق، مقاييس وحواجز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية، استمالة القوى العاملة الماهرة والأفراد المبدعين.	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.	التميز
خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	التركيز

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص186.



## ثالثا: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

أشار « porter » إلى أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية ترافقها مخاطر معينة، تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع أعمال معين، والجدول التالي يوضح مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة:<sup>1</sup>

## الجدول 03: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

المجال	مخاطر قيادة التكلفة	مخاطر التميز	مخاطر التركيز
التمويل والتكلفة	- الاستثمار في معدات حديثة، وتحويل الموجودات القديمة إلى انقاض، - تأكل قواعد قيادة التكلفة يجعل مسألة التميز بين منتجات المؤسسة عن المنافسين مسألة صعبة، مما يضعف هذه الإستراتيجية وعدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين.	- ضخامة تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين، مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج، مما قد يدفع المستهلك إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.	- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدود، 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 الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج.
المنافسون	- التقليد من قبل المنافسين الجدد.	- يقلل التقليد من إدراك الزبون لتمييز السلعة، وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة مثل صناعة الساعات والحاسبات اليدوية.	اتساع مجالات التميز بين المنظمة والمنافسين في مجال أعمالها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
التغير بالمنتج	- ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة بالمنتج والأسواق، نتيجة التركيز على التكلفة.	- انتهاء حاجة الزبائن لعامل تميز السلعة.	- تضيق الاختلاف بين منتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها.

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص187.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص187.

### المطلب الثالث: 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.

#### أولاً: 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 صناعة<sup>1</sup>. إن مختلف المؤسسات تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة<sup>2</sup>، حيث تؤسس إستراتيجية قيادة التكلفة على حصر واستخدام مواقع القوة الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة<sup>3</sup>، 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 تماماً<sup>4</sup>.

#### ثانياً: مصادر إستراتيجية قيادة التكاليف

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

##### 1- 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 وضوحاً في العمليات الأكثر تعقيداً، ويأتي التعلم نتيجة صقل وتنقيح الأنماط الروتينية التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص، 183.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية-المفهوم-الأهمية-التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص28.

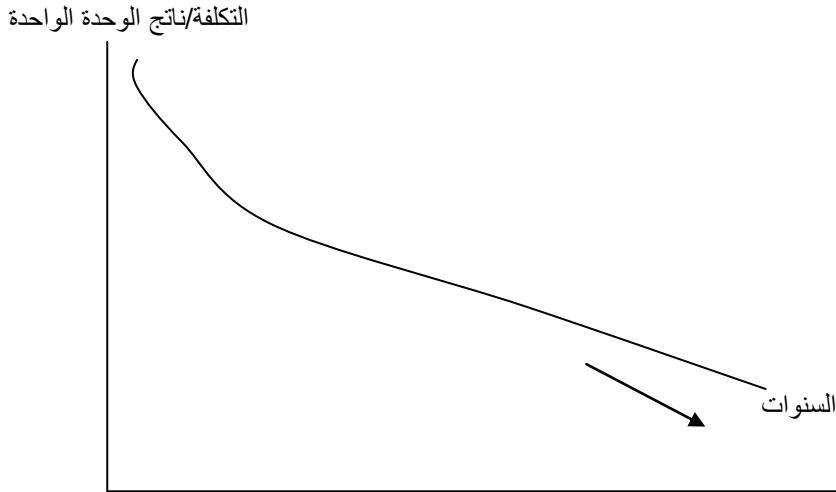
<sup>3</sup> روبرت.أ.بتس-ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص304.

<sup>4</sup> نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، صص، 110.109.

<sup>5</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، صص، 282.283.

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 منحني الخبرة على أنه كلما تضاعف الحجم التراكمي، انخفضت تكاليف الوحدة بمقدار ثابت، (يتراوح في العادة بين 20% و30%). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 20: منحني الخبرة



الناتج التراكمي

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

## 2- 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 21: الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكلفة

الأنشطة الداعمة				
البنية التحتية رقابة مركزية على التكاليف.				
إدارة تدريب مكثف لتأكيد التوفير في التكاليف،				
الموارد يعني تشجيع العاملين للبحث عن طرق				
البشرية جديدة لتحسين أساليب الأداء.				
تطوير اقتصاد الحجم في مجال البحث والتطوير				
التكنولوجيا التكنولوجي، تعلم وممارسة استهلاك الأحجام الكبيرة.				
الشراء الشراء من مصادر متعددة، قوة تفاوضية أكبر مع الموردين.				
الأنشطة الأولية				
الشحن	اقتصاديات الحجم في	الشحن طبقا	التسويق والتوزيع	خدمة مركزية، مرافق في المنطقة.
بكميات كبيرة ومستودعات ضخمة.	المصانع، تأثير الخيرة.	للطلبات الكبيرة.	الجماهيري، الحملات، الإعلانات.	
الإمداد والتمويل إلى الداخل.	عمليات التشغيل.	الإمداد والتمويل إلى الخارج.	التسويق/ المبيعات.	الخدمة.

المصدر: روبرت.أ.بتس-دفيد.لي، مرجع سابق، ص305.

### 3-تكنولوجيا المعلومات:

إن تطوير تكنولوجيا إنتاج جديدة يمكن أن يكون مصدرا هاما لميزة التكلفة، فعالبا ما يحدث انخفاض في التكاليف من خلال بعض الابتكارات المتصلة بالعمليات مثل نظم التصنيع المرنة ودمج استخدام الحاسب الآلي في التصنيع<sup>1</sup>.

### 4- تصميم المنتجات:

<sup>1</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص286.

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

وهناك مفهوم هام رائع 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<sup>1</sup>.

### 5- 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 الإدارة<sup>2</sup>.

### ثالثا: الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط، نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- 2- نمطية السلع المقدمة؛
- 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- 4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- 5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما للمشتريين.

### رابعا: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات، نذكر منها<sup>4</sup>:

- 1- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- 2- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- 3- 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 لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

<sup>1</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص286.

<sup>2</sup> فيليب سادلر، المرجع نفسه، ص287.

<sup>3</sup> نبييل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص116.

<sup>4</sup> نيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص115.

- 4- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- 5- 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 التنافس الخمسة، كما تزيد من قدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

#### خامسا: عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة

إستراتيجية قيادة التكلفة تنطوي على مجموعة من العيوب والمخاطر نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- 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،
- 2- طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من المؤسسات الأخرى، فمزايا التكاليف وخاصة في المنتجات يكون غالبا عمرها قصيرا وزائلا،
- 3- 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.
- 4- عندما تتنافس شركات عديدة كل منها مع الأخرى من أجل الريادة بالتكاليف، فإستراتيجية قيادة التكلفة عادة ما تسمح لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، والنتيجة هي حدوث إفلاس ونزيف العديد من المؤسسات في الصناعة.

#### سادسا: 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 نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- السلم: السلم من أكبر عراقيل الدخول، فتكلفة تقليده عالية جدا، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصص إضافية في السوق.

<sup>1</sup> روبرت.أ.بيتس-ديفيد.لي، مرجع سابق، ص318-321.

<sup>2</sup> Michael porter, "l'avantage concurrentiel", traduit par philippes delavergie, edition dunod, paris, france, 1997, p143.

- 2- الاتصالات:** إن الاتصال بين وحدات المؤسسة تجعل المنافسين مجبرون على إتباع إستراتيجية التنويع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، فكلما وجدت عراقيل دخول للقطاعات المترابطة فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.
- 3- الروابط:** فالمؤسسات تعاني من صعوبات قي إيجاد الروابط أو العلاقات، فهي تتطلب تنسيقا كبيرا تجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين.
- 4- الامتلاك الخاص للمهارة:** امتلاك المهارات الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة يخلق صعوبات على المنافسين في إدراك المؤسسة أو اللحاق بها.
- 5- 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.

### المطلب الرابع: 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، بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها منفردة.

#### أولاً: مفهوم إستراتيجية التمييز:

يعبر التمييز بصفة عامة عن إخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المؤسسة المميّزة قياساً بالمنافسين، وذلك يساعد في تحقيق الأرباح نتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار<sup>1</sup>. إن إخلاص المستهلكين لمنتجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المؤسسة، تؤدي إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة تهديدات الداخلين الجدد من المنافسين لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز.

لا ينبغي إتباع إستراتيجية التمييز إلا بعد الدراسة المتأتمية 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 المميّزة<sup>2</sup>.

وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكالاً عدة منها:<sup>3</sup>

1- التصميم؛

2- النوعية؛

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص184.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص111.

<sup>3</sup> 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، ص06.

3- التقنية (التكنولوجية)؛

4- خدمات الزبائن وتسويق المنتج؛

5- شبكات الموزعين والباعة.

ثانيا: الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التمييز

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:<sup>1</sup>

1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات،

2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك،

3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز،

وبالإضافة للشروط السابقة، فإنه لا بد من التنسيق الجيد بين وظائف البحث والتطوير والتسويق، والقدرة على

جذب العملاء والأفراد المبدعين.<sup>2</sup>

ثالثا: كيفية تحقيق ميزة التمييز

لتحقيق إستراتيجية تمييز ناجحة، يجب تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:<sup>3</sup>

1- شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي،

2- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى: تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل،

زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي

بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق،

3- مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، حيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، النوعية، والشكل

الخارجي للمنتج،

4- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، مع الحرص على

الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج،

5- نظام للتسليم ذو فترة زمنية قصيرة، مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة،

6- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى:

أ- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك،

ب- صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل،

ج- معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج،

د- تقديم شروط ائتمانية أفضل،

هـ- التنفيذ السريع للأوامر والطلبات.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص119.

<sup>2</sup> روبرت.أ.بتس- ديفيد لي، مرجع سابق، ص111.

<sup>3</sup> نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص.ص، 244.245.



## رابعاً: مصادر التمييز

من بين مصادر تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التمييز، نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

## 1- 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 تبنى من خلال عدد من الطرق<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز انطلاقاً من تحليل أنشطة سلسلة القيمة.

## الشكل 22: الميزة التنافسية القائمة على التمييز

## الأنشطة الداعمة

تنسيق الأنشطة بدقة بين الوظائف، بناء الجودة في الممارسات

البنية التحتية

<sup>1</sup> روبرت. أ. بيتس- ديفيد. لي، مرجع سابق، ص324.

<sup>2</sup> Patrice Decoeur, les grandes théories du marketing , [www.targuzo.com](http://www.targuzo.com), p12.

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

### 2- 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 للمشتريين ميزة تنافسية للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام.

### 3- زيادة رضا المشتري

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

### 4- 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 غالبا ما ترتبط بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى العملاء، فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو الخدمات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاء بمرور الوقت، لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة السعر المرتفع، ولهذا يجب على المؤسسة أن تحرص على زيادة معرفة وإدراك قيمة منتجاتها لدى المستهلكين.

### خامسا: مزايا إستراتيجية التمييز

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

- 1- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا 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،
- 2- عملاء وزبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، فهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملاءها،
- 3- 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،
- 4- المنتجات عالية التميز 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.

### سادسا: عيوب إستراتيجية التمييز

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، ترجمة عيد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص.337.338.

على الرغم من مجموعة المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التمييز، فإنها تأتي ومعها مجموعتها الخاصة من العيوب، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- 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،
- 2- التكاثر المتزايد للمنتج، ربما يضر بمحاولة المؤسسة التي تسعى إلى التمييز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديرات،
- 3- صعوبة استدامة علاوة السعر، لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح العملاء أكثر ذكاءً حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه، فيصبح تبرير علاوة السعر صعباً لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج،
- 4- 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،
- 5- تواجه المؤسسة أيضاً 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،
- 6- قد تجد المؤسسة صعوبة في تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها، لأن عملاءها لا يعتبرون المنتجات فريدة ومتميزة بدرجة تبرر ارتفاع أسعارها.<sup>2</sup>

#### سابعاً: عوامل استمرارية ميزة التمييز

إن استمرارية ميزة التمييز مرتبط بعاملين اثنين هما:<sup>3</sup>

- 1- ضرورة إحساس الزبائن والعملاء بصفة دائمة لهذه القيمة،
  - 2- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.
- كما أن استمرارية هذه الميزة تتوقف أيضاً على مدى إنشاء ووضع عوائق للتقليل من إمكانية تقليدها من طرف المنافسين، كما يجب أيضاً أن تتحصل المؤسسة على ميزة التمييز بتكلفة أقل من المنافسين وتعمل على تنويع مصادر التمييز لخلق نوع من الصعوبة في التقليد.

#### المطلب الخامس: 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

<sup>1</sup> روبرت. إ. بيتس- ديفيد لي، مرجع سابق، ص 338-342.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> Michael porter, op-cit, p196.

أساس التفرد الجغرافي، أو المتطلبات المتخصصة لاستخدام المنتج، أو على أساس سمات خاصة في المنتج تجذب فقط الشريحة المستهدفة في السوق<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم إستراتيجية التركيز

هي ثالث إستراتيجية تنافسية عامة، وتعني هذه الإستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج<sup>2</sup>.

كما تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج، أو المنتجات، أو سوق محددة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في انجازه<sup>3</sup>.

### ثانياً: أبعاد إستراتيجية التركيز:

لإستراتيجية التركيز بعدان هما:<sup>4</sup>

**البعد الأول:** التركيز على التكلفة، أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً 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.

### ثالثاً: الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>5</sup>

1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين الذين لهم حاجات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة،

2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف،

3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)،

4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية،

5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

<sup>1</sup> آرثر ايه تومسون، ايه جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والحالات العملية)، مكتبة لبنان للنشر، الطبعة العربية الأولى، 2006، ص179.

<sup>2</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007/2006، ص80.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص184.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع نفسه، ص184.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص122.

## رابعاً: 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:<sup>1</sup>

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

## خامساً: 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:<sup>2</sup>

- 1- تخفيض قابلية الدفاع عن الحصن الذي أقامته المؤسسة استناداً إلى فئة مختارة من العملاء، فهؤلاء العملاء قد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، وبالتالي يضعف المذاق المتميز وخصائص المنتج بمرور الوقت،
- 2- تحول العملاء إلى خصائص السوق الأوسع يجعل المؤسسة مجبرة على البحث من جديد لاكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بمستويات مرتفعة،
- 3- 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 لإستراتيجية التركيز،
- 4- المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأحف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.

## سادساً: تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز

يمكن للمؤسسة الدخول في إستراتيجية التركيز عن طريق خطوتين هامتين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> روبرت.أ.بيتس- ديفيد لي، مرجع سابق، ص349.

<sup>2</sup> روبرت.أ.بيتس- ديفيد لي، المرجع نفسه، ص351.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص241.

- 1- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيه،
  - 2- 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:<sup>1</sup>
- 1- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المدخل والطرق المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة،
  - 2- النجاح في التميز على مستوى القطاع أو القطاعات المستهدفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المدخل والطرق المتبعة لتمييز 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 الحيازة 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، ويصنفها بأنها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

**المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص.ص، 242.241.

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، وأيضاً 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 المستدامة 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:<sup>1</sup>

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

#### أولاً: 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 أولاً على العاملين.

#### ثانياً: سؤال الندرة

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

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 126-136.



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 تنمي وتغذي خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، فلكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي، وهذا التاريخ يوفر غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى استحالة في تقليدها.

وعلى سبيل المثال، يقول المدير العام التنفيذي لشركة "south west airlines" إننا نخبر أفرادنا بأننا نقدر التضارب أو الاختلاف، إنني أعني بذلك أنه سوف نحمل على طائرتنا 20 مليون مسافر هذا العام، وأني 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 تقديراتكم واستخدموا عمق بصيرتكم، إننا نثق في أنكم سوف تفعلون الشيء الصحيح، إذا اعتقدنا أنكم فعلتم شيئا ما خطأ، سوف نخطكم به علما دون نقد ودون عتبه".

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.

#### رابعا: سؤال التنظيم

لكي توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا 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 مصدرا لعدم وجود ميزة تنافسية، مصدرا لميزة متماثلة، مصدرا لميزة تنافسية مؤقتة، أو مصدرا لميزة تنافسية متواصلة.

الجدول 04 : 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

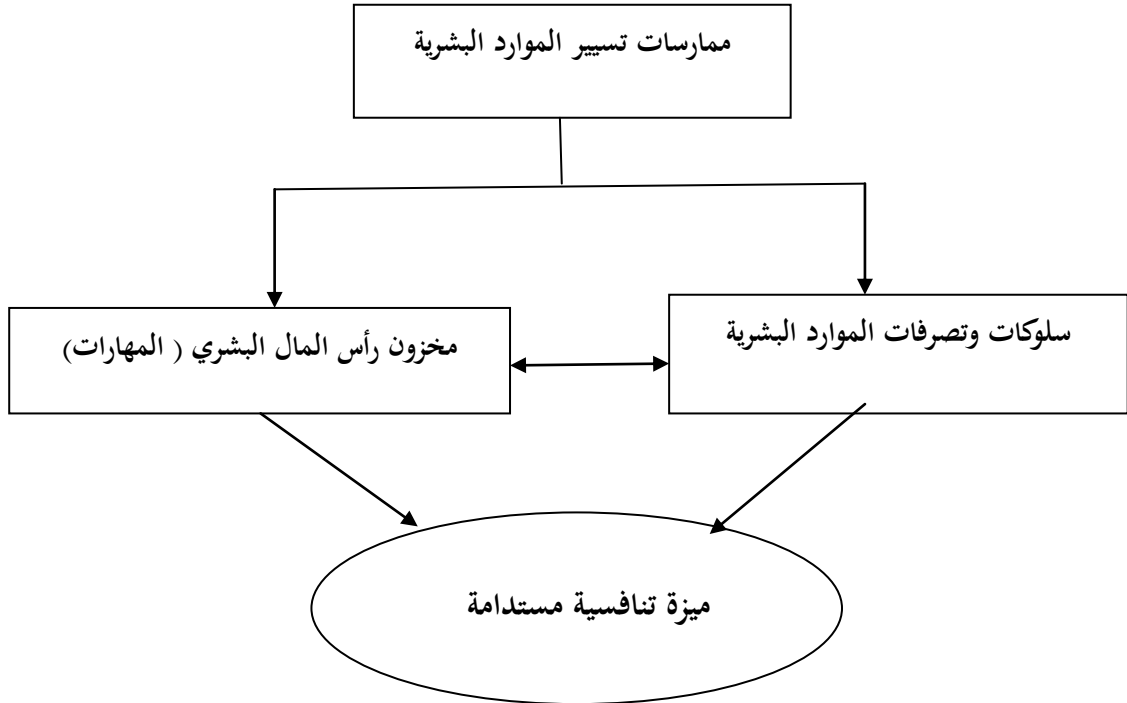
المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، 2003، القاهرة، ص 136.  
يتضح من خلال الشكل أن الموارد البشرية حتى تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية متواصلة ومتواصلة ومستدامة، فإنها يجب أن تكون ذات قيمة، نادرة، يصعب على المنافسين تقليدها، ومنظمة، ومنه فكلما كانت درجة توفر هذه الشروط الأربعة عالية أدت الموارد البشرية إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

### المطلب الثاني: نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية

قدم كل من wright, Mc Mhan et McWilliams (1994) نموذج الميزة التنافسية المستدامة

للموارد البشرية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 23: نموذج الميزة التنافسية المستدامة 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:<sup>1</sup>

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 المستدامة إذا كانت ممارسات التسيير فعالة.

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 مستدامة.

ومن أمثلة هذه الممارسات ذكر الباحثان: الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز... الخ، فهي تسمح باختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية.

<sup>1</sup> 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, p 05.

ومن جهة أخرى يؤكد كل من Schaler et MacMillan (1994) أن التسيير الفعال لممارسات الموارد البشرية يعتبر مصدرا حقيقيا للميزة التنافسية المستدامة، ويقصد الباحثان بمثل هذه الممارسات تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، التوظيف، التقييم، التحفيز، التدريب، والتكوين<sup>1</sup>.

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 المستدامة.

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 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

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

#### أولا: أثر التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة 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 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.

<sup>1</sup>Jacques grise, op.cit, p06.

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:

**1- الشخص كله حيوية:** يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير استراتيجياً، 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.

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

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

**4- فكرة اتخاذ القرار:** بفضيل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الموضوعات التسييرية.

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

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

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

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

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

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

**11- يعرف نفسه:** له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه.

**12- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة:** ويعامل الأشخاص معاملة حسنة.

**13- يتصرف بمرونة:** يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارماً ومرناً في آن واحد.

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لاشك فيه أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة 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 المستدامة:

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

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:

**أ- 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.

**ب- 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.

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

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت 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.

**د- 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 وإصلاحها؛

- يقلل من نسبة الهدم والتلف.

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

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

- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات؛
  - تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة (المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام للطلبية)؛
  - الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.
- و- الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال.
- وترتبط جودة المنتج بمدركات العميل ومدى 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 تهيئ فرص العمل المناسبة، والمفيدة للفرد والمنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية.

كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على:<sup>1</sup>

- 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.

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

- 1- تحقيق وتوفير الفرص الملائمة للعمل؛
- 2- توفير الفرص للترقية والتقدم الوظيفي؛
- 3- تقليل معدل دوران العمل؛
- 4- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

رابعا: أثر تقييم الأداء

<sup>1</sup> حسونة فيصل، مرجع سابق، ص18.

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 أخرى<sup>1</sup>.

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 الوظيفية:** من خلال تقييم الأداء، فإن العامل ينتظر تقريراً إدارياً برأي رئيسه 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.

### المطلب الرابع: جوانب مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة

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

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص18.  
<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، صص143.144.



- 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 عادةً 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 التمييز

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التمييز من عدة جوانب، نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
  - 2- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التمييز.
  - 3- إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.
- 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 المستدامة، وأسس تنمية قدراتها التنافسية

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

أولاً: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية المستدامة  
هناك مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص145.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص.ص 23. 24.

- 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، وتحديد 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 الاقتران بما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن، سواء للشخص نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها؛
- 11- قبول التحديات والمهام الصعبة، واعتبارها فرصاً 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:<sup>1</sup>

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

ثانياً: 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:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص113.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.ص. 115. 116.

- 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؛
  - 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 وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر؛
  - 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، وأخذ 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 الضباية والإهمام، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين.

ومن العوامل التي تعمدتها المؤسسة لتشكيل ما يطلق عليه بـ "الضبابية على الميزة التنافسية" نذكر ما يلي:

- 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

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، ثم إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وأخيرا تناولنا كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك بتقديم رؤية حول الميزة التنافسية التي تستند إلى الموارد البشرية، كما قدمنا نموذج للميزة التنافسية المستدامة 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 خلصنا 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 إستراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، 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؛
- نؤكد 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 لمجمع صيدال

لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة -

**تمهيد**

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وإظهار أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما جاء في الجانب النظري، وتبيان مدى وجود أثر لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-

ولأجل ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فارمال قسنطينة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فارمال قسنطينة-

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف لفرع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، بالإضافة إلى استعراض الهيكل التنظيمي للفرع مع تقديم شرح لمختلف المديرات والمصالح والدوائر المكونة له، ثم سنحاول التكلم عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الفرع، وأخيرا نقوم باستعراض مختلف الاستراتيجيات التي يتبعها الفرع في سبيل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب الأول: تعريف فرع صيدال قسنطينة ، وهيكله التنظيمي

يعتبر فرع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة من بين الفروع المهمة، وهذا بالنظر إلى موقعه الجغرافي (الشرق الجزائري قسنطينة)، وأهمية الأدوية التي يقوم بإنتاجها، وفيما يلي استعراض لمفهوم الفرع وهيكله التنظيمي.

#### أولا: تعريف فرع صيدال قسنطينة

يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، تأسس في عام 1986، ولقد تم تحويله إلى فرع فرمال بعد تصفية شركة Encopharm في 31 ديسمبر 1997، وهي عبارة عن شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 800 مليون دج، ويقوم هذا الفرع بإنتاج الأنواع التالية: الأقراص، المراهم، الأشربة، محاليل، ومساحيق، بالإضافة إلى إنتاجها لمادة الأنسولين.

تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذا الفرع 05 ملايين وحدة بيع في السنة، ويشغل 276 عامل، من بينهم 147 إطار، 111 عون تحكم، و18 عون تنفيذ<sup>1</sup>.

ونشير إلى أن منتجات فرع صيدال بقسنطينة تنتج وفق أقوى معيارين في مجال الصناعة الصيدلانية وهما: (GMP) والمتمثل في المعيار العالمي، (FDA) والمتمثل في المعيار الأمريكي.

ويحتوي هذا الفرع على ما يلي:

1- مخبر لمراقبة وضمان الجودة والنوعية؛

2- ورشة مختصة في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل؛

3- ورشة مختصة في إنتاج الأنسولين للاستعمال البشري بكل أصنافه المتمثلة في: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعددي على شكل قارورات حقن، وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الورشة بـ 3.5 مليون وحدة بيع سنويا، كما تشغل هذه الورشة 70 عاملا. ونشير في هذه النقطة أنه قد تم توقيع اتفاقية شراكة بين مصنع قسنطينة والمجمع الدانماركي العالمي (نوفونورديسك)، والذي سيتوج مع حلول سنة 2014 بإنتاج الأنسولين بالحقنة الحديثة والتي تشبه القلم.

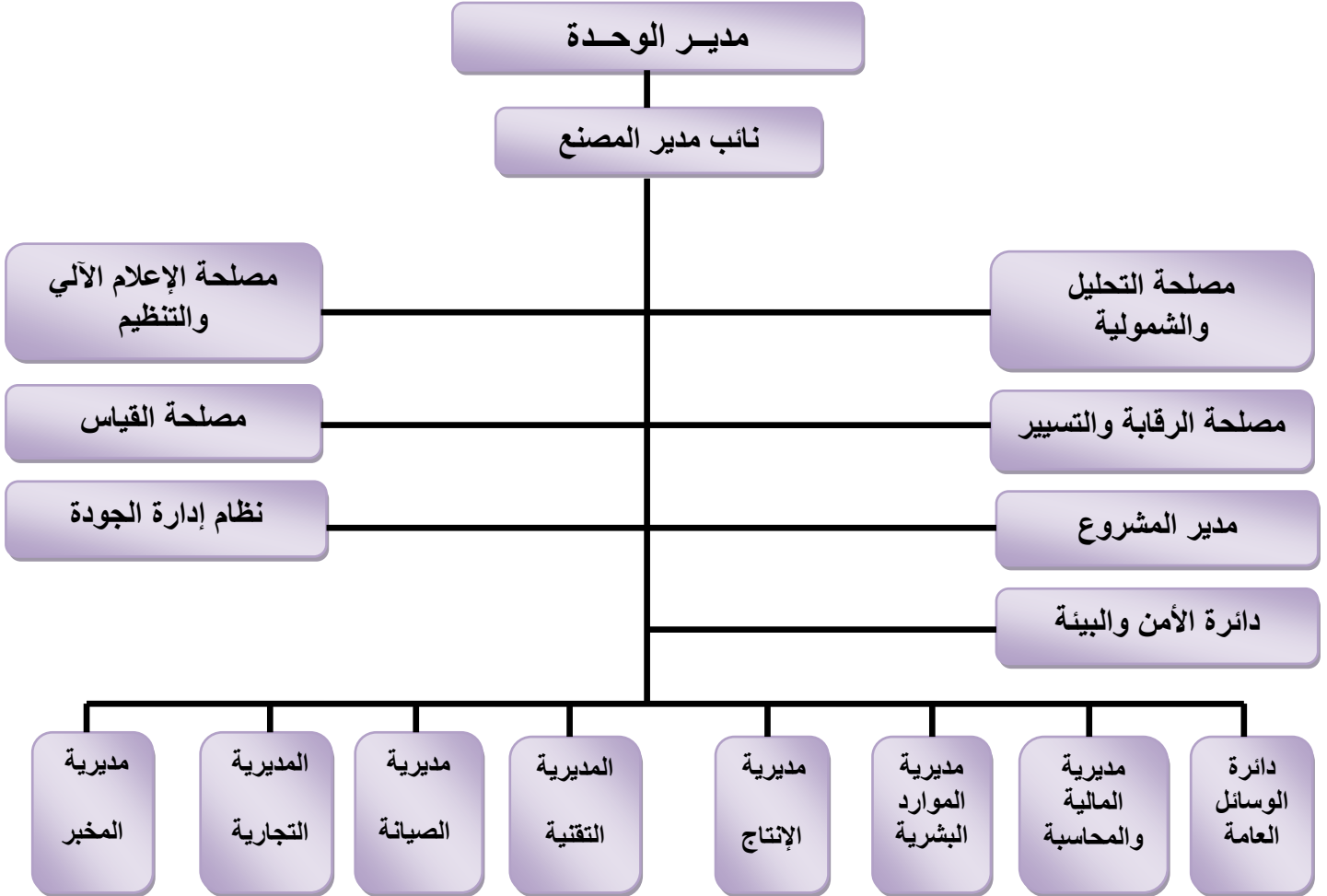
<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من إدارة فرع قسنطينة.



ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال - فرع فارمال قسنطينة-

تتكون وحدة قسنطينة من مجموعة من المصالح والمديريات ذات الأنشطة المختلفة، والهيكل التنظيمي الموالي يوضح ذلك.

الشكل 24: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال - فرع قسنطينة-



المصدر: وثيقة مقدمة من إدارة فرع قسنطينة

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لفرع قسنطينة:

1- **مدير الوحدة:** وهو المسؤول عن التنسيق بين مختلف مصالح الوحدة وإدارتها، وفقا للمخططات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو المسؤول عن تنظيم الدوائر والمديريات والمصالح المختلفة، وذلك بتقييم أداءها وإصدار القرارات المناسبة، التي تضمن السير الحسن للوحدة وفقا لتوجهاتها الإستراتيجية.

2- **نائب مدير المصنع:** وهو الذي ينوب على المدير في حالة غيابه، وغالبا ما يكلف مدير الوحدة في حالة غيابه مدير المديرية التقنية لينوب عنه.

- 3- **مصلحة التحليل والشمولية:** وتعمل هذه المصلحة بالتكامل مع مصلحة الرقابة والتسيير، ومهمتها جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط والقيام بتحليلها.
- 4- **مصلحة الرقابة والتسيير:** تعمل هذه المصلحة بالتعاون والتكامل مع مصلحة التحليل والشمولية، وتقوم بالرقابة على مختلف العمليات والأنشطة، كما تقوم بمقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المسطرة.
- 5- **مدير المشروع:** ظهور هذا المنصب في الهيكل التنظيمي للوحدة مؤقت، حيث أنه يظهر في حالة وجود مشروع جديد مثل فتح خط إنتاج جديد، حيث يكلف بمتابعة مدى التقدم في انجازه ومختلف التطورات الحاصلة فيه.
- 6- **دائرة الأمن والبيئة:** هذه الدائرة مكلفة بتسيير مختلف النفايات والمخلفات، والتي صنفت إلى ثلاثة أنواع والمتمثلة في: المخلفات الصلبة، المخلفات السائلة، والمخلفات الغازية.
- أ- **المخلفات الغازية:** حيث يتم التحكم فيها بشكل نهائي، وذلك بفضل المصفاة المركبة على مستوى المصنع.
- ب- **المخلفات الصلبة:** والمتمثلة في مخلفات الإنتاج من أوراق وعلب... الخ، حيث يتم جمعها وتحويلها إلى منطقة النفايات، حيث يتم بيعها إلى مؤسسة أكفرال الجزائر الخاصة بإعادة التصنيع وهي معتمدة من طرف الدولة.
- ج- **المخلفات السائلة:** في إطار معالجة مثل هذه النفايات، تقوم الوحدة كل ثلاثة أشهر بإجراء تحاليل للمخلفات السائلة في مركز المعالجة، وهذه التحاليل تتعلق بكل من:
- درجة الحموضة **PH**، درجة الحرارة، الطلب الكيميائي للأكسجين **DLE**، **DO5**، كمية الأكسجين الموجودة في المحلول **DCE**، الطاقة الناقلة للكهرباء **Conductivité**، **MES**، (نشير إلى أن التحليل المتحكم فيه أكثر هو التحليل المتعلق بـ **PH** وذلك لحدثة التجهيزات)، حيث بعد الانتهاء من إجراء كل هذه التحاليل على النفايات السائلة ومعالجتها، يتم طرحها في قناة الصرف الصحي لتتجه إلى واد الرمال.
- وفي إطار نشاط هذه الدائرة فقد تم إجراء بحث في عام 2006 حول مصادر التلوث في المصنع، فخلصت الدراسة إلى أن التلوث ينتج عن وحدة التحليل وإنتاج المياه المستعملة لصناعة الدواء، وينتج أيضا من الوسائل المستعملة للنظافة وغسل الآلات، مما أدى إلى طلب إنشاء محطة للمعالجة على مستوى الوحدة.
- وتقوم هذه الدائرة في حالة إنشاء مشروع جديد للإنتاج بما يسمى **ETUDE D'IMPACT** دراسة التأثير، لمعرفة كل ما يتعلق بالمشروع من مخاطر وملوثات... وهذا ما تم بالفعل خلال انجاز مشروع إنتاج الأنسولين.
- كما قامت هذه الدائرة بدراسة البيئة والمخاطر **Etude environnementale, étude de danger** على ورشة الأشربة والمحليل، وبعثت بتقرير إلى السلطات المعنية، وهي في انتظار الرد.
- 7- **مصلحة الإعلام الآلي والتنظيم:** تقوم هذه المصلحة بتصميم برامج الإعلام الآلي (Logicielles)، كما تقوم بالسهر على صيانة وسلامة مختلف أجهزة الإعلام الآلي.

- 8- مصلحة القياس:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة ضمان سلامة التجهيزات، أي مدى جاهزية الآلات والكشف عن الأعطاب.
- 9- نظام إدارة الجودة:** تقوم هذه المصلحة بقياس جودة المنتجات، كما تهتم بالسهر الدائم على مطابقة المنتجات، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الصناعة الصيدلانية.
- 10- مديرية المخبر:** يقوم المخبر بمراقبة النوعية، كما يقوم بإجراء تحاليل على المنتجات في مختلف المراحل، ويقوم بإجراء ثلاثة أنواع من التحاليل وهي: الفيزيولوجية، البيولوجية، التوكسيكولوجية.
- 11- المديرية التجارية:** تهتم هذه المديرية بتوفير المواد اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية، والتنسيق بين مصلحة الشراء، التخزين، والبيع. حيث تقوم هذه المديرية بتحديد الاحتياجات من المواد اللازمة ووضع برنامج لشرائها، ثم مراقبتها وتخزينها في ظروف ملائمة، كما تهتم هذه المديرية بالمبيعات.
- 12- مديرية الصيانة:** تقوم هذه المديرية بمختلف أشكال الصيانة لآلات الإنتاج، المكاتب... الخ.
- 13- المديرية التقنية:** تقوم هذه المديرية بإجراء مختلف التحاليل التقنية.
- 14- مديرية الإنتاج:** تقوم هذه المديرية بما يلي:
- أ- مزج المواد الأولية وتحويلها إلى مواد نهائية، ثم تعبئتها وتغليفها؛
  - ب- مراقبة عمليات الإنتاج؛
  - ج- مراقبة برامج الإنتاج.
- 15- مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بتسيير العمال والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، كما تقوم بإعداد الأجور، وهي مكلفة بعمليات تكوين العمال، وستتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثاني الموالي.
- 16- دائرة المالية والمحاسبة:** تهتم بدراسة وتحليل مختلف التكاليف المتعلقة بعمليات الشراء، التخزين، الإنتاج، والبيع، وتضم هذه الدائرة:
- أ- مصلحة تسيير المالية؛
  - ب- مصلحة محاسبة المخزون؛
  - ج- مصلحة المحاسبة العامة والممتلكات.
- 17- دائرة الوسائل العامة:** تقوم هذه الدائرة بتنظيم العمال، وإدارة الأمور المتعلقة بالإطعام، النقل... الخ.

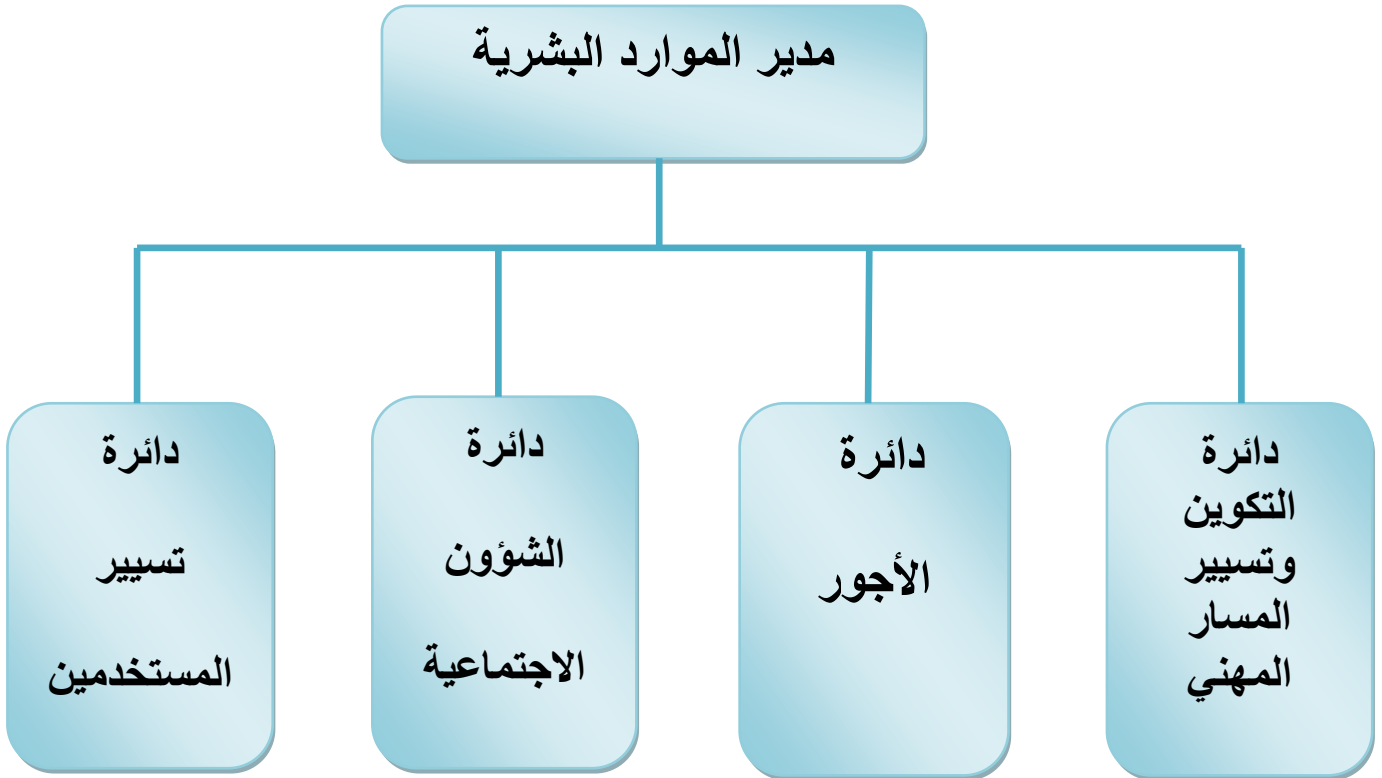
المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال - فرع فارمال قسنطينة-

سوف نحاول التطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة، ثم نتكلم عن تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بكل من: التوظيف (التحليل الوظيفي، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع قسنطينة

يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع قسنطينة من أربعة دوائر، يوضحها الشكل التالي:

الشكل 25: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع قسنطينة



المصدر: معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية

وفيما يلي شرح لمكونات هذا الهيكل التنظيمي:

**1- مدير الموارد البشرية:** هو المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- أ- العمل على تطبيق والالتزام بالنظام؛
- ب- العمل على ضمان تحضير الأجور؛
- ج- المتابعة اليومية لملفات العمال؛
- د- متابعة العلاقات مع الأجهزة الخارجية؛
- هـ- متابعة تسيير الوظائف في الوحدة؛
- و- متابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوحدة؛
- ز- إعداد وتحليل لوحة قيادة الموارد البشرية؛
- ح- مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العمال للتكوين؛
- ط- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين؛
- ي- تطوير عملية الاتصال على مستوى الوحدة؛
- ك- العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة؛
- ل- العمل على تطبيق قواعد ضمان الجودة المتضمنة في نظام ISO 9001 نسخة 2000؛
- م- السهر على تطبيق قواعد النظافة والأمن؛
- ن- المشاركة في إعداد مخطط تحسين الجودة؛
- س- ضمان تسيير الملفات وانتقال المعلومات.

**2- دائرة تسيير المستخدمين:** يتمثل عمل هذه الدائرة في:

- أ- المشاركة في إعداد الموازنة اللازمة لإدارة العمال؛
- ب- العمل على وضع برامج نشاطات الأقسام؛
- ج- توزيع وتنسيق ومراقبة الأعمال؛
- د- تقديم التقارير للمسؤولين.

**3- دائرة الشؤون الاجتماعية:** تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال، وذلك من خلال:

- أ- إعداد ملفات العمال الذين تم توظيفهم حديثاً؛
- ب- معالجة ملفات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل؛
- ج- العمل على برمجية الزيارات الطبية؛
- د- المتابعة اليومية لانضباط العمال؛
- هـ- صيانة العلاقة مع التنظيمات الخارجية (الضمان الاجتماعي).

4- دائرة الأجور: تتمثل مسؤولية هذه الدائرة في إعداد الأجور والبيانات الشهرية، وتقوم هذه الدائرة بالمهام التالية:

- أ- إعداد الأجرة الفردية؛
  - ب- إعداد وإرسال ملفات المنح؛
  - ج- إعداد البيانات الشهرية والسنوية؛
  - د- الضبط اليومي لملفات الأجور؛
  - هـ- إعداد البيانات السنوية للأجور؛
  - و- إعداد الملحق التكميلي الخاص بالأعباء الضريبية؛
  - ز- إعداد لوحة القيادة الشهرية للأجور وتحديد تكاليف العمل.
- 5- دائرة التكوين وتسيير المسار المهني: يتمثل عمل هذه الدائرة فيما يلي:

- أ- إعداد مخطط وموازنة التكوين؛
- ب- إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية؛
- ج- العمل على متابعة تطبيق مخطط التكوين؛
- د- متابعة عملية تقييم نشاطات التكوين؛
- هـ- المتابعة اليومية للمسار المهني للعمال وتدرجهم فيه، بداية من دخولهم للمؤسسة حتى خروجهم منها. والجدول الموالي يوضح عدد العمال في كل دائرة:

#### الجدول 05: توزيع عمال مديرية الموارد البشرية

01	مدير الموارد البشرية
05	دائرة تسيير المستخدمين
02	دائرة الشؤون الاجتماعية
02	دائرة الأجور
02	دائرة التكوين وتسيير المسار المهني
12	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فارمال قسنطينة-

يسعى مجمع صيدال للعمل على تنمية موارده البشرية، وذلك من خلال إتباع الأنشطة التالية:

### 1- التوظيف

في سبيل الحصول على الموارد البشرية التي يريد فرع فارمال بقسنطينة توظيفها، تقوم الإدارة بالعمليات التالية: أ- التحليل الوظيفي: وهو إجراء تقوم به إدارة فرع فارمال بقسنطينة 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، فان 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 فرع فارمال بقسنطينة أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة، تتمثل في المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية وتوفير الكفاءات اللازمة.

وأثناء حديثنا مع مدير الموارد البشرية لفرع فارمال بقسنطينة أكد لنا وجود توافق وتناسق مع الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي لفرع فارمال بقسنطينة.

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 على مستوى الجرائد.

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

ج- الاختيار والتعيين: بعد استقطاب مجموعة من الموارد البشرية، يتم انتقاء المرشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة، وفي هذا الإطار أكد لنا مدير الموارد البشرية لفرع فارمال بقسنطينة أنه يتم توخي الدقة، العدالة، والموضوعية في اختيار المرشحين، كما يتم اعتماد معيار الخبرة والمستوى التعليمي في عملية الاختيار.

وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة 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 وأداءهم في العمل، ويتبع فرع فارمال بقسنطينة 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: وفيه نوعين هما:

- تدريب خارجي داخل الوطن: وذلك من خلال بعث العمال إلى الجامعات ومختلف معاهد التكوين (مثل المعهد الوطني لمراقبة جودة المنتجات)، كما تقوم بتنظيم لقاءات وندوات لفائدة العمال؛

- تدريب خارجي خارج الوطن: فعندما يقوم المجمع بجلب تجهيزات أو تقنيات جديدة وحديثة، يقوم فرع فارمال بقسنطينة ببعث مجموعة من العمال إلى الخارج وبالضبط في أماكن صنع وجلب هذه التجهيزات الجديدة، أو أماكن تطبيق هذه التقنيات الحديثة، من أجل تكوينهم في كيفية استعمالها وصيانتها، وتطبيق التقنيات الجديدة.

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



## الجدول 06 : تدريب الموارد البشرية لفرع فارمال بقسنطينة لسنة 2011.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		التخصصات
عدد الأيام	عدد العمال	عدد الأيام	عدد العمال	عدد الأيام	عدد العمال	عدد الأيام	عدد العمال	
04	02	00	00	00	00	04	02	الصيدلة
63	59	00	00	00	00	63	59	الرقابة، ضمان وتسيير الجودة
03	01	00	00	00	00	03	01	الصيانة الصناعية
52	19	00	00	06	02	46	17	التسيير، التسويق، إدارة الأعمال
06	03	00	00	00	00	06	03	مالية ومحاسبة
20	10	00	00	02	01	18	09	إعلام ألي
32	16	00	00	16	08	16	08	الأمن
180	110	00	00	24	11	156	99	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول التكوين بفرع فارمال - قسنطينة-

يتضح لنا من خلال الجدول أن فرع فارمال بقسنطينة يولي أهمية قصوى لعملية التدريب والتكوين على مستوى مجموعة من التخصصات، وذلك لفائدة الإطارات وأعوان التحكم، وما يؤكد هذا هو عدد الأفراد الذين استفادوا من التدريب والتكوين، حيث بلغ عددهم 110 مستفيد من بينهم 99 إطارا و 11 عون تحكم، وذلك في مدة 180 يوم. ونلاحظ أيضا أن فرع فارمال يولي أهمية قصوى للجودة، وذلك من خلال توفير فرصة تدريب 99 إطار، كما أنه يعمل على تنمية مهارات ومعارف الإطارات حيث بلغ عدد الإطارات المستفيدين 99 إطارا لعام 2011، في حين بلغ عدد المستفيدين من أعوان التحكم 11 عونا، ولم يستفد أي واحد من أعوان التنفيذ.

**3- تخطيط المسار الوظيفي:** تقوم إدارة فرع فارمال بقسنطينة بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، وذلك من خلال مرافقة ومتابعة عمالها من أول يوم دخولهم للمؤسسة إلى غاية خروجهم 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:** في الماضي كانت إدارة فرع فارمال بقسنطينة تقوم بتقييم أداء عمالها كل عام، ولكنها الآن في صدد التحضير لتطبيق برنامج تقييم جديد والذي يتم فيه التقييم كل ثلاثة سنوات. ويشمل تقييم الأداء في الفرع 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 لمجمع صيدال - فرع فارمال قسنطينة-

يحتل مجمع صيدال لصناعة الأدوية مركز الرائد في السوق الجزائرية من حيث الكمية، لكن المجمع وبجميع فروعه يواجه خطر دخول المنافسين بشراكات مع محابر عالمية كبرى، لذلك يعمل مجمع صيدال وبجميع فروعه ومن بينها فرع قسنطينة على إتباع إستراتيجية التركيز وإستراتيجية قيادة التكاليف من أجل الحفاظ على مركزه التنافسي في وضعية رائد السوق الجزائرية في الصناعة الصيدلانية.

#### أولاً: إستراتيجية قيادة التكاليف

يسعى فرع مجمع صيدال بقسنطينة كباقي الفروع الأخرى إلى التحكم في تكلفة الوحدة الواحدة، وتطبيق أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنه من السيطرة على الأسواق، حيث يعمل فرع قسنطينة كباقي الفروع الأخرى لمجمع صيدال على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع بقدر الإمكان، من أجل تطبيق أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية كبيرة.

ويتبع فرع مجمع صيدال قسنطينة كباقي الفروع الأخرى إستراتيجية قيادة التكاليف لخدمة الأصناف العلاجية للأمراض المزمنة وغير المزمنة في مجال الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل، مع الاحتفاظ بمستويات متوسطة نسبياً من الجودة.

وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع أسعارها، هنا تتكون فرص أكثر في كسب حصة سوقية كبيرة، وذلك من خلال الأدوية الجنيسة الخاصة بالأشكال السائلة، والتي عادة ما تتميز بانخفاض أسعارها (يقصد بالأدوية الجنيسة تلك الأدوية التي سقطت منها حماية البراءة القانونية).

وتتعدد المصادر التي تساعد على تحقيق هذه الميزة، فإننتاج SAIDAL للأدوية الجنيسة يؤدي بها لعدم تكبد تكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات الحجم، وعلى الاستفادة من آثار منحنى الخبرة.

## ثانيا: إستراتيجية التركيز

فرع مجمع صيدال بقسنطينة كباقي الفروع الأخرى للمجمع يتبع إستراتيجية التركيز في قطاع الأمراض المزمنة (مرضى السكري)، من أجل اكتساب حصة سوقية كبيرة في السوق، وهذا لأهمية هذا الجزء السوقي واتساعه المستمر بسبب تسارع وتيرة الشيخوخة، مما يعني المزيد من الضغوط على نظام الحماية الاجتماعية، ومنظومة الضمان الاجتماعي، وذلك بسبب ارتفاع الطلب على الأدوية الموجهة للأمراض المزمنة (الأنسولين بكل أشكاله) بمعدلات تقارب 20%.

وهذه الإستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة، ولكن في جزء معين من السوق وليس كله.

إن فرع فارمال بقسنطينة يتبع إستراتيجية التركيز في مجال إنتاج الأنسولين بكل أشكاله، حيث يسعى ويركز خدماته لخدمة فئة معينة من السوق وهي فئة مرضى السكري، وبالتالي فهي تسعى إلى تقديم منتج ذو جودة عالية موافق لمعايير الإنتاج العالمية وبسعر معقول.

ونشير هنا إلى أن فرع فارمال بقسنطينة قد أبرم عقد شراكة مع المجمع الدانماركي العالمي "نوفونورديسك" من أجل الوصول إلى إنتاج الأنسولين بأحدث شكل له وهو القلم.

وفي الأخير نقول أن مجمع صيدال فرع قسنطينة يتبع إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال إنتاج الأشكال السائلة (الأشربة والمحاليل) لخدمة ذوي الأمراض المزمنة وغير المزمنة، من أجل اكتساب ميزة التكلفة المنخفضة، كما يتبع إستراتيجية التركيز في مجال إنتاج الأنسولين بكل أشكاله لخدمة ذوي الأمراض المزمنة (مرضى السكري).

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مجتمعة الدراسة، مجالاتها، وأدوات جمع البيانات؛

- نموذج الدراسة، متغيراتها، وكيفية قياسها؛

- إجراءات تطوير أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية.

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

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

**أولاً: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، والذي

يبلغ عددهم 147 عامل، والجدول التالي يوضح توزيع العمال في مجمع صيدال - فرع قسنطينة-

**الجدول 07: توزيع عمال مجمع صيدال - فرع قسنطينة- حسب رتبهم**

العدد	الرتبة
147 (من بينهم 40 إطار سامي)	إطار
111	عون تحكم
18	عون تنفيذ
267	المجموع

**المصدر:** معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية

ولقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على طريقة الحصر الشامل ، والتي من خلالها تم استهداف جميع الإطارات السامية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فارمال قسنطينة، والذي يبلغ عددهم 40 إطار سامي. ولقد تعمدنا استهداف الإطارات السامية لمجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة لكونهم ذوي مستويات دراسية عالية، وكونهم أعلم وأدرى بموضوع دراستنا عن باقي العمال الآخرين، حيث بعد قيامنا بالمقابلة مع بعض من الإطارات الوسطى وبعض من أعوان التحكم، تبين لنا أنهم لم يفهموا موضوع دراستنا، وبالتالي استهدفنا الإطارات السامية الذين تبين أنهم يفهمون موضوعنا جيدا بعد إجراء مقابلة مع بعض منهم.

**ثانيا- مجالات الدراسة الميدانية**

**1- المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، الواقع في المنطقة الصناعية لقسنطينة.

**2- المجال الزمني:** لقد قمنا بوضع وثيقة مقدمة من طرف نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والشؤون الخارجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تتضمن طلب تربص لإعداد رسالة ماجستير

في إطار مدرسة الدكتوراه، وذلك على مستوى إدارة مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة في يوم 14 جوان 2012، ولكن مع بيروقراطية الإدارة وتماطلها في التعامل معنا، وتأخرها في الرد بالموافقة أو الرفض على طلبنا المقدم، فلم يتم الرد بالموافقة حتى يوم 16 سبتمبر 2012، ومنه انطلقنا في الدراسة الميدانية في 20 سبتمبر 2012 إلى غاية 12 نوفمبر 2012.

### ثالثا- أدوات جمع البيانات

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية، استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات:

أ- الاستبانة: تعرف الاستبانة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما، ويتم تنفيذ الاستبانة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>.

ولقد قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وهي مبنية في الملحق رقم (02).

ب- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>2</sup>. ولقد تم استعمال المقابلة من خلال حوارنا وتحدثنا مع مختلف إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، للحصول على المعلومات اللازمة.

ج- الاستبانة بالمقابلة: حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض الإطارات السامية الذين أَرادوا ملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها، وبالتالي استلامها.

د- الملاحظة: تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبانة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب<sup>3</sup>.

ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين مختلف الإدارات والورشات التي يحتوي عليها مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-

المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها، وأدوات قياسها

### أولاً- نموذج الدراسة

انطلاقاً 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

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، الطبعة الثالثة، 2008، ص 182.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 212.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 218.

فكرة أساسية وهي: تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

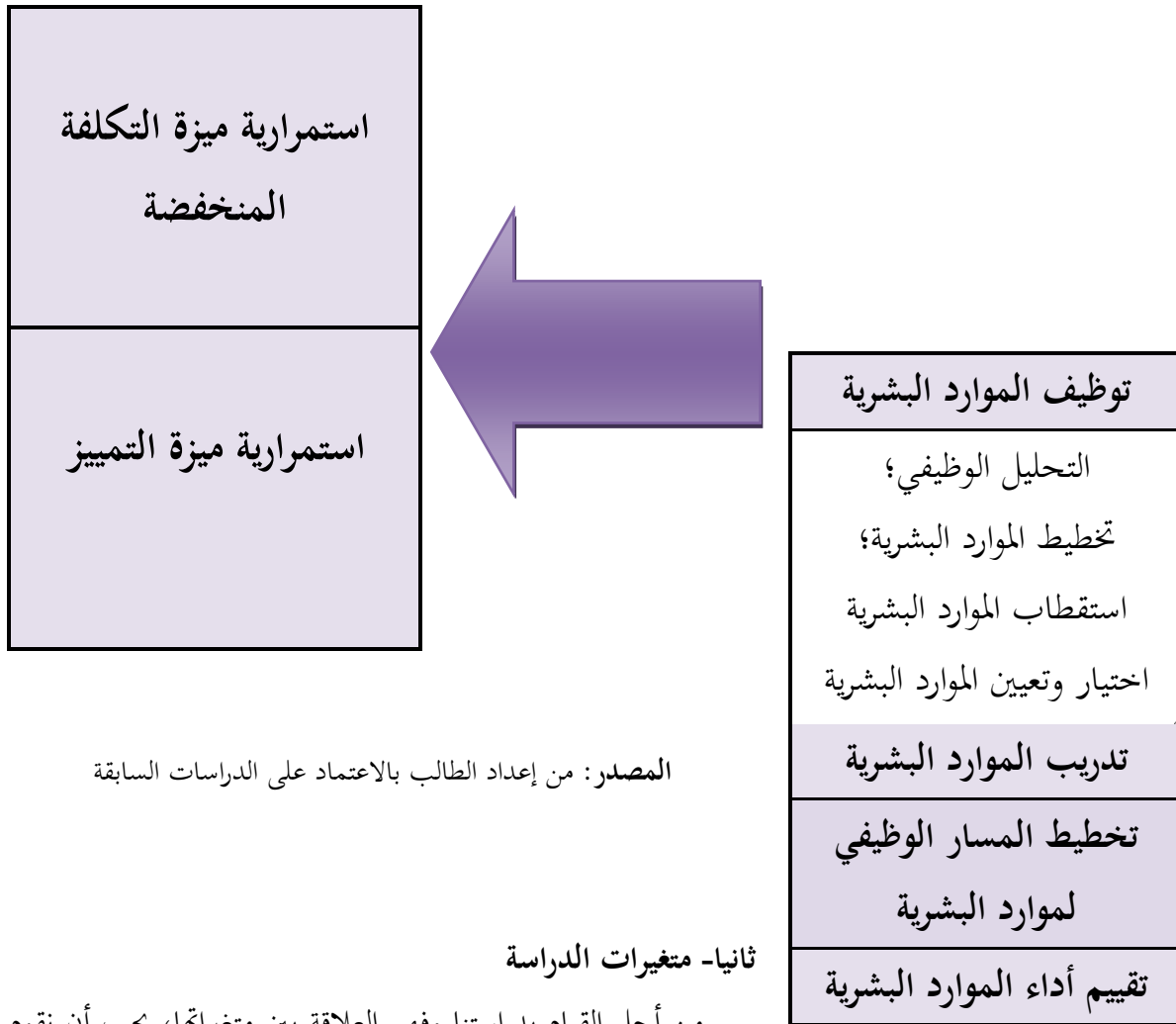
الشكل 26: نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

الميزة التنافسية المستدامة



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. وتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1- المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل في دراستنا هذه هو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير المستقل من خلال النشاطات المكونة له، وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: -  
توظيف الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية)؛

- تدريب الموارد البشرية؛

- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية؛

- تقييم أداء الموارد البشرية.

ولقد تم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة محاور هي:

- **توظيف الموارد البشرية:** وتشتمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة المكملة لبعضها البعض، والمتمثلة في:

\* التحليل الوظيفي: والذي يقصد به جمع المعلومات عن الوظائف؛

\* تخطيط الموارد البشرية: والذي يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة؛

\* استقطاب الموارد البشرية: والذي يقصد به عملية البحث عن الأفراد المؤهلين؛

\* اختيار وتعيين الموارد البشرية: والذي يقصد به انتقاء أفضل المستقطبين.

وسنحاول التعرف في هذا المحور على إجراءات عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

- **تدريب الموارد البشرية:** سنحاول التعرف في هذا المحور على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة، من خلال وجود خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية من عدمها، ومن خلال متابعة المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.

- **تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية:** نحاول في هذا المحور معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تنمية الميول المهنية لمواردها البشرية، وهل يساعد ذلك على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات، وهل يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي من أجل استفادته في المستقبل من فرص الترقية.

- **تقييم أداء الموارد البشرية:** سنحاول التعرف في هذا المحور ما إن كانت المؤسسة تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم، وهل أن عملية تقييم الأداء تتميز بالشفافية، وهل تترك هذه العملية أثرا إيجابيا على الموارد البشرية.

**ب- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة**

سنحاول التعرف من خلال هذا المتغير التابع على مداخل الميزة التنافسية التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين هما:

- استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة قائمة على التكاليف المنخفضة يأتي من خلال قدرتها على تخفيض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، ومن أجل استمراريتهما والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لا بد من وضع حواجز وموانع لتقليدها وإدراك مصادرها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل بصفة جيدة من أهم هذه المصادر.

- استمرار ميزة التمييز: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قائمة على التمييز يأتي من خلال تقديم المؤسسة لمنتجات تحمل خصائص ومميزات فريدة، ولها مكانة خاصة وبارزة في نظر المستهلك، ومن أجل استمراريتهما والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لا بد من إضفاء نوع من الضبابية عليها، وذلك بوضع حواجز لمنع تقليدها.

### ثالثا- أدوات الدراسة

إن الأداة المستخدمة في دراستنا هذه هي الاستبانة الموضحة في الملحق رقم (02)، وهي تحتوي على 39 سؤالاً موزعة على جزئين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

#### الجزء الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

والذي يحتوي على أربعة محاور وهي:

1- توظيف موارد البشرية، ويتم قياسه من خلال خمسة عشر عبارة، والمتمثلة في: من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال، تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية، تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية، تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين، 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، يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب، تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية، تتم عملية الاختيار بناءً على المواصفات المطلوبة، الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم، قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.

2- تدريب الموارد البشرية، ويتم قياسه من خلال أربعة عبارات، والمتمثلة في:

توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم، توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب، تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب، تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.



**3-** تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، ويتم قياسه من خلال أربعة عبارات، والمتمثلة في: تعمل مؤسساتكم على تنمية الميول المهنية للعمال، يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات، العامل يعمل دوماً على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى، يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية.

**4-** تقييم أداء الموارد البشرية، ويتم قياسه من خلال خمسة عبارات، والمتمثلة في: تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم، يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية، يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم، يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين، نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية.

### الجزء الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

يحتوي هذا الجزء على محورين اثنين وهما:

**1-** استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، ويتم قياسها من خلال خمسة عبارات، والمتمثلة في: تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف، تعمل مؤسساتكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف، تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف، تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، تساهم برامج التدريب في مؤسساتكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.

**2-** استمرارية ميزة التمييز، ويتم قياسها من خلال ستة عبارات، والمتمثلة في: منتجات مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك، منتجات مؤسساتكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك، تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع، تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن، تعمل مؤسساتكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها.

### المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس

#### أولاً- الاستبانة

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأسئلة الفرعية، وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم المتغيرين (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة)، تم البحث في كيفية قياس المتغيرين، ثم بناء استبانة مكونة من الأجزاء التالية:

**1- المقدمة:** والتي تم من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، وفقرة أخرى تشجع مختلف إطارات مجمع صيدال - فرع قسنطينة للإجابة على أسئلة الاستبانة، 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 بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتضم أربعة محاور تتمثل في: توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

**3- الجزء الثاني:** والذي تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية المستدامة، 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**) الحماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المحييون 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) درجة

#### ثالثا- الاختبارات المتعلقة بأداة القياس

بعد صياغة محاور و فقرات 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 والمحكمين\*<sup>1</sup> الذين لهم علاقة بمثل هذه الاستبانة، كما قمنا بعرضها على مجموعة من الإطارات في مجمع صيدال - فرع قسنطينة- 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 39 عبارة بعدما كان 54 عبارة.

ونشير هنا إلى أننا قمنا بترجمة الاستبانة إلى اللغة الفرنسية التي يفهمها إطارات مجمع صيدال - فرع قسنطينة- أكثر من اللغة العربية.

## 2- اختبار الثبات

للتحقق من درجة ثبات المقياس، وأن الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، قمنا بتوزيع عشرة استبيانات على الإطارات السامية لمجمع صيدال - فرع فارمال قسنطينة- وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج SPSS ، وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ تبين أن ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يساوي 97.7%، وأن ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة يساوي 85.2%، وأن ثبات الاستبانة ككل يساوي إلى 97.7% (كما يوضحه الجدول الموالي)، وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة من أجل الحصول على بيانات صحيحة، والملحقان 03 و04 يبينان ذلك.

الجدول 08 : قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

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

\*1 الدكتور زين الدين بروش، جامعة سطيف، الدكتور عبد الوهاب بلمهدي، جامعة سطيف، الأستاذ فاروق يعلى، جامعة سطيف.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### رابعاً- إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها

بعد كل الإجراءات السابقة والتي قمنا بها للتأكد من مدى صلاحية استعمال الاستبانة، قمنا بتوزيع الاستبانة على جميع الإطارات السامية لمجمع صيدال - فرع فارمال قسنطينة- حيث هناك من قام بالإجابة على مختلف عبارات الاستبانة في الحين وقمنا باستلامها، وهناك من طلب مهلة للإجابة على عبارات الاستبانة واستلمناها بعد ذلك، ومنهم من قام بملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها وبالتالي استلامها في الحين، كما أنه وجدنا استبانة واحدة غير قابلة للدراسة وذلك لعدم إكمال الإجابة على كل محاورها وفقراتها، كما أنه هناك اثنان من الإطارات السامية أضعوا الاستبانة نهائياً، وبالتالي تحصلنا على 37 استبانة صالحة لإجراء الدراسة.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، قمنا باستخراج الجداول والمقاييس الإحصائية التي تحقق هدف الدراسة والمتمثلة في: **أولاً- الثبات:** وذلك للتأكد من ثبات كل من مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية المستدامة، للوثوق بنتائج الدراسة، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار سابقاً على 37 استبانة التي تم استرجاعها، ومن خلاله تأكدنا من ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية المستدامة وثبات الاستبانة ككل.

**ثانياً- المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط تراوح من (01) إلى (05)، وذلك ليساعدنا في اتخاذ قرار بمستوى أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذلك مدخلي الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة. (نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 01 و 2.49 فالمستوى ضعيف، وإذا كانت تتراوح بين 2.5 و 3.49 فالمستوى متوسط، وإذا كانت بين 3.5 و 05 فالمستوى قوي).

**ثالثاً- الانحراف المعياري:** وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذا مدخلي الميزة التنافسية المستدامة.

**رابعاً- اختبار F- test:** وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج، أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.

**خامساً- اختبار T- test:** وذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة

سادسا- **معامل التحديد المعدل**: وذلك لمعرفة مدى قدرة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تفسير التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة، أي نسبة التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة وتعزى أو تعود إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ونشير هنا إلى أنه اعتمدنا على معامل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة من معامل التحديد.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات

نهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طرق برنامج SPSS، ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى تحققها من عدمه، ثم في الأخير نستعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب استعراض وتحليل ومناقشة مختلف بيانات الدراسة الميدانية

### أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الأول

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على الإطارات محل الدراسة في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS فتحصلنا على النتائج التي سنحاول عرضها فيما يلي:

يتمثل الجزء الأول من الاستبانة في: توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، وتخطط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

### الجدول 09: يوضح مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توظيف الموارد البشرية
دال	0.00		1.29	3.13	من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم.
دال	0.00		1.21	2.91	من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

دال	0.00	0.05	1.14	3.48	يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، ل يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال.
دال	0.00		1.30	3.02	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.
دال	0.00		1.25	3.08	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
دال	0.00		1.32	2.89	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.
دال	0.00		1.24	3.29	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
دال	0.00		1.10	2.78	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.
دال	0.00		0.98	2.83	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
دال	0.00		1.36	2.91	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة.
دال	0.00		1.14	3.27	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.
دال	0.00		1.36	2.75	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية.
دال	0.00		1.32	2.91	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.
دال	0.00		1.34	2.89	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
دال	0.00		1.15	3.13	قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.
دال	0.00	0.92	3.02	المجموع	

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول توظيف الموارد البشرية يقدر بـ (3.02) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور والمتوسط الفرضي، فنجد كل من العبارة رقم (01) التي مفادها "من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم"، والعبارة رقم (03) التي مفادها "يتم التعرف على المخاطر التي

تواجه الوظيفة، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال"، والعبارة رقم (05) التي مفادها "تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية"، والعبارة رقم (07) التي مفادها "تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية"، والعبارة رقم (11) التي مفادها "يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب"، والعبارة رقم (15) التي مفادها "قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول"، تقدر متوسطاتها بـ 3.13، 3.48، 3.08، 3.29، 3.27، 3.13 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وأكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالعمليات الأولية التي تسبق تعيين الموارد البشرية، فهي تقوم بتحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في المؤسسة وهو ما يسهل عملية تقييم أداءه مستقبلاً، بالإضافة إلى العمل على توفير الجو الملائم والمناسب للعمل، وذلك من خلال التعرف على المخاطر التي قد تواجه العمال عند تأديتهم لمهامهم، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحمايتهم، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.

أما العبارة رقم (04) التي مفادها "تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية" والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.02، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، ومساوية لقيمة المتوسط الحسابي العام.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (02) التي مفادها "من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة"، والعبارة رقم (06) التي مفادها "تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية"، والعبارة رقم (08) التي مفادها "تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين"، والعبارة رقم (09) التي مفادها "تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية"، والعبارة رقم (10) التي مفادها "تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة"، والعبارة رقم (12) التي مفادها "تم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية"، والعبارة رقم (13) التي مفادها "تم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة"، والعبارة رقم (14) التي مفادها "الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم"، تقدر متوسطاتها بـ 2.89، 2.91، 2.75، 2.91، 2.83، 2.78، 2.89، 2.91، 2.89 على التوالي، كلها أقل من المتوسط الفرضي وأقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي حالت دون بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بعملية التخطيط للموارد البشرية وهذا يؤدي إلى عدم فعالية عملية التخطيط، بالإضافة إلى اعتمادها بنسبة كبيرة على المصادر الداخلية للتوظيف، وبالتالي لا تتاح لها الفرصة لجلب عمال ذوي مهارات عالية ونادرة لا تمتلكها المؤسسة، كما أن إجابات المستجوبين أثبتت أن عملية اختيار المترشحين تعتمد بنسبة كبيرة على الرأي الشخصي للمسؤول، وبالتالي هذه العملية يدور حولها الشك في مدى نزاهتها وشفافيتها، وهذا كله لا يخدم نشاط

توظيف الموارد البشرية، وبالتالي يجب على المؤسسة مراجعة كل هذه المسائل للوصول الى مستويات عليا في تنمية الموارد البشرية.

### الجدول 10: يوضح مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تدريب الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	1.36	3.62	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم.
دال	0.00		1.34	3.10	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.
دال	0.00		1.15	2.81	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.
دال	0.00		1.21	2.83	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.
دال	0.00		1.13	3.09	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تدريب الموارد البشرية يقدر بـ (3.09)، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد أنه هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (16) التي مفادها "توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم"، والعبارة رقم (17) التي مفادها "توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.62 و 3.10 على التوالي، وهي أكبر من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور، ومن خلال ما تقدم نقول أن المؤسسة فعلا تهتم بتدريب الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك وجود خطة سنوية لتدريب الموارد



البشرية، بالإضافة إلى توفير بيئة محفزة تساعد على تدريب الموارد البشرية، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (18) التي مفادها "تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب"، والعبارة رقم (19) التي مفادها "تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 2.81 و 2.83 على التوالي، وهي قيم أصغر من المتوسط الفرضي وأصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها الأثر دون بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة، وهذا يعني أن نشاط تدريب الموارد البشرية يشوبها نوع من النقص، والمتمثل في عدم متابعة المؤسسة للتقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب، وكأن عملية التدريب عملية شكلية، وبالتالي عدم معرفة المستوى الحقيقي للعمال، وهو ما يؤثر مستقبلاً على عملية تقييم الأداء، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع معايير معينة لقياس مدى تحسن أداء العمال بعد التدريب.

الجدول 11: يوضح مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم أداء الموارد البشرية
دال	0.00		0.99	2.70	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.

0.00	دال	0.05	1.26	2.72	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية.
0.00	دال		1.09	3.16	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم.
0.00	دال		1.16	3.62	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.
0.00	دال		1.29	3.37	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.
0.00	دال		0.88	3.11	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية يقدر بـ (3.11)، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فهناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (22) التي مفادها "يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم"، والعبارة رقم (23) التي مفادها "يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين"، والعبارة رقم (24) التي مفادها "نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.16، 3.62، 3.37 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط الفرضي، وأكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تهتم بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك هو تأكيد المستجوبين على أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يساعد على رفع أداء العمال بالإضافة إلى جعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، وبالتالي الوصول إلى مستويات عليا في الأداء.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (20) التي مفادها "تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم"، والعبارة رقم (21) التي مفادها "يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 2.70 و 2.72 على التوالي، وهي قيم أصغر من المتوسط الفرضي وأصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها الأثر في انخفاض قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على الوصف الوظيفي للعمال عند تقييم أداءهم، وهذا حسب إجابات المستجوبين، وهو ما يؤثر بالسلب على عملية تقييم الأداء، وبالتالي عدم الحصول على نتائج واضحة وعادلة في هذا المجال.

## الجدول 12: يوضح مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية
دال	0.00	0.05	1.24	3.00	تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال.
دال	0.00		1.51	3.08	يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات.
دال	0.00		1.39	3.10	العامل يعمل دوماً على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى.
دال	0.00		1.27	3.37	يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية.
دال	0.00		1.14	3.14	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يقدر بـ (3.14)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط. أما على مستوى العبارات، نجد أن كل المتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي، إلا متوسط العبارة رقم (25) الذي يبلغ 3.00 فهو مساوي للمتوسط الفرضي، بينما يتباين وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور، فنجد العبارة رقم (28) التي مفادها "يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية"، يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.37 وهو أكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور، وهو ما يعني أن العمال داخل المؤسسة واعون بمستقبلهم، وما يؤكد ذلك هو سعيهم الدائم إلى تخطيط مسارهم الوظيفي من أجل الاستفادة من فرص الترقية والوصول إلى المناصب العليا في المستقبل.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (25) التي مفادها "تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال"، والعبارة رقم (26) التي مفادها "يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات"، والعبارة رقم (27) التي مفادها "العامل يعمل دوماً على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.00، 3.08، 3.10 على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في انخفاض المتوسط العام للمحور، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تساعد عمالها على تنمية ميولهم المهنية، واقتصر العملية على ما يبذله العمال من مجهودات في سبيل تنمية مهاراتهم وميولهم المهنية.

### ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الثاني

يتمثل الجزء الثاني من الاستبانة في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة، وهما مدخل استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، ومدخل استمرارية ميزة التمييز. تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

### الجدول 13 : يوضح مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة

#### التكلفة المنخفضة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة التكلفة المنخفضة
دال	0.00		1.25	2.83	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
دال	0.00		1.03	2.91	تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف.

0.00	دال	0.05	107	3.29	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.
0.00	دال		1.15	3.67	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
0.00	دال		1.16	3.08	تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.
0.00	دال		0.89	3.16	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة يقدر بـ (3.16)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فهناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (31) التي مفادها "تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف"، والعبارة رقم (32) التي مفادها "تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.29، 3.67 على التوالي، وهي أكبر من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل وبكل جهد على استغلال جميع إمكانياتها في سبيل تخفيض التكاليف، وبالتالي تقدم منتجات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين، وهو ما يتيح لها فرصة توسيع حصتها السوقية.

كما أن العبارة رقم (33) التي مفادها "تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج"، يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.08 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، ولكنها أقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي ساهمت دون بلوغ المتوسط العام للمحور لقيمة مرتفعة.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (29) التي مفادها "تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف"، والعبارة رقم (30) التي مفادها "تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 2.83، 2.91 على التوالي، وهي متوسطات أقل من المتوسط الفرضي، وأقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت أيضا في انخفاض قيمة

المتوسط العام للمحور، وهذا راجع بالأساس إلى عدم وجود التجهيزات الحديثة في المخبر وغياب التكنولوجيا العالية مثل تلك المستخدمة في الدول المتقدمة، وهذا يعني عدم الوصول بالتكاليف إلى حدها الأدنى، وهو ما يؤثر على ميزتها التنافسية في جانب التكلفة المنخفضة.

الجدول 14: يوضح مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز

ميزة التمييز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
منتجات مؤسستكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.	3.37	1.34	0.05	0.00	دال
منتجات مؤسستكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.	3.32	1.17		0.00	دال
تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.	3.37	1.29		0.00	دال
تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة				0.00	دال

		1.18	3.08	على الإبداع.
دال	0.00	1.13	2.86	تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.
دال	0.00	1.22	3.05	تعمل مؤسساتكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها.
دال	0.00	0.84	3.18	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز يقدر بـ (3.18)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فهناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (34) التي مفادها "منتجات مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك"، والعبارة رقم (35) التي مفادها "منتجات مؤسساتكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك"، والعبارة رقم (36) التي مفادها "تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.37، 3.32، 3.37 على التوالي، وهي متوسطات أكبر من المتوسط الفرضي، وأكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

كما نجد كل من العبارة رقم (37) التي مفادها "تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع"، والعبارة رقم (39) التي مفادها "تعمل مؤسساتكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.08، 3.05 على التوالي، وهي متوسطات أكبر من المتوسط الفرضي، ولكنها أقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت دون ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور.

بينما نجد العبارة رقم (38) التي مفادها "تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن"، يقدر متوسطها الحسابي بـ 2.86 وهو أقل من المتوسط الفرضي، وأقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي أيضا ساهمت دون ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور.

وهذا المستوى المتوسط يرجع بالأساس إلى اعتماد مجمع صيدال فرع قسنطينة على إنتاج الأدوية الجنيسة (التي سقطت عنها حماية البراءة القانونية)، كما يرجع أيضا إلى غياب التجهيزات الحديثة ذات التكنولوجيا العالية والحديثة على مستوى مخبر البحث.

### ثالثا: نموذج الانحدار البسيط

قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار، يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.

### 1- المعنوية الكلية للنموذج: (F.test)

الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي  $H_0$ : نموذج الانحدار غير معنوي؛

الفرض البديل  $H_1$ : نموذج الانحدار معنوي.

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

### الجدول 15 : تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	ف المحسوبة Fcal	P-value
الانحدار	1	14.39	14.39	49.26	0.000
الخطأ	35	10.22	0.92	-	-
الكلية	36	24.62	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

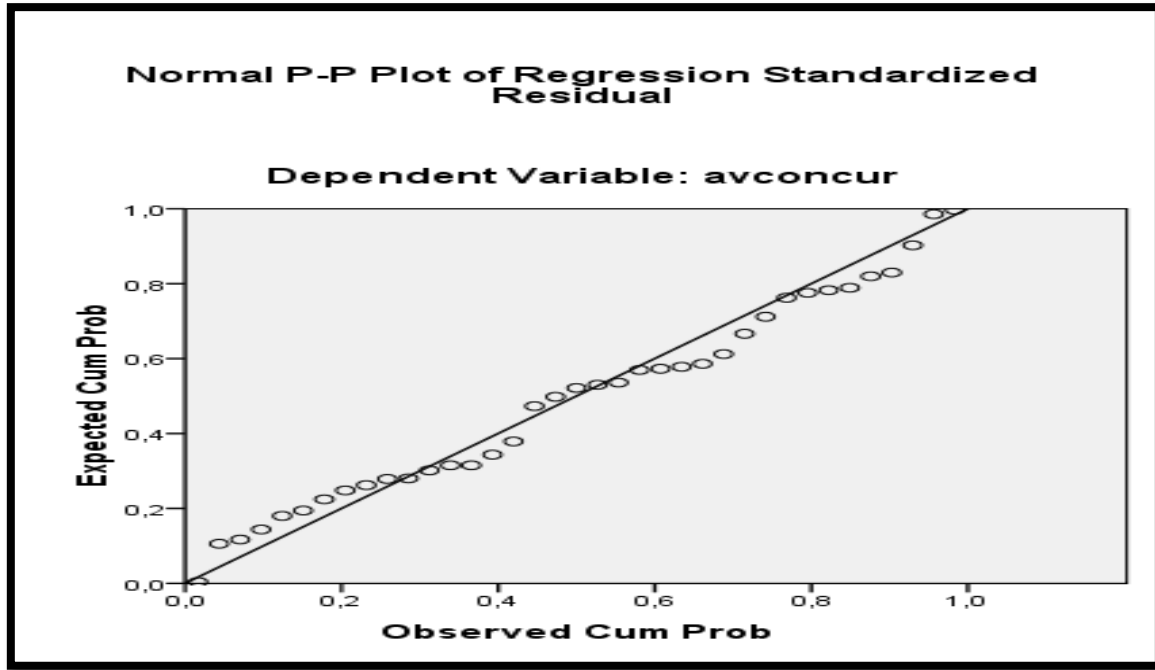
يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن قيمة الاحتمال **P-value** تساوي صفر (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، ونقبل الفرض البديل، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

### 2- اعتدالية النموذج

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الشكل 27: اعتدالية التوزيع





المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الشكل 27 أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

ومن خلال اختبارنا للشرطين السابقين، وجدنا أن نموذج الانحدار قابل للتطبيق في دراستنا.

### 3- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

من خلال اختبار (T-test)، ومعامل التحديد المعدل، سنحاول التعرف على وجود أو عدم وجود أثر

لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### أ- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول 16: يوضح معاملات الانحدار لأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة

#### التكلفة المنخفضة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.17	2.517	-	0.364	0.917	الجزء الثابت
0.000	6.415	0.735	0.114	0.732	المتغير المستقل

المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن قيمة T المحسوبة بلغت 6.415، وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولة والمقدرة بـ 1.697، كما أن درجة المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائياً، وأن للمتغير المستقل (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية) أثر في تفسير المتغير التابع (استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة).

وللتعرف على القدرة التفسيرية لهذا النموذج، نستعرض الجدول التالي:

الجدول 17: جدول معامل التحديد يوضح أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية

ميزة التكلفة المنخفضة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.735	0.540	0.527	0.613

المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، المتغير التابع: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم 17، نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدل (سنعتمد على معامل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة) بلغت 0.527، بمعنى أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بما نسبته 52.7%، وهذا يعني أن 52.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة) تعزى أو تعود إلى المتغير المستقل (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي، وهذا ما يؤكد أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر هام في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، لهذا يجب الاهتمام بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تكثيف الجهود فيما يخص مختلف الأنشطة التي تكون هذه الإستراتيجية والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

ومما سبق نستنتج أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تنمية مواردها البشرية، كلما كانت لها المقدرة على تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة.

ب- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول 18: يوضح معاملات الانحدار لأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة

التمييز

المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	مستوى

الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.004	3.115	-	0.349	1.086	الجزء الثابت
0.000	6.254	0.726	0.109	0.683	المتغير المستقل

المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع: استمرارية ميزة التمييز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم 18 أن قيمة T المحسوبة بلغت 6.254، وهي قيمة أكبر من قيمتها المحدولة والتي تقدر بـ 1.697، كما أن درجة المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائياً، وأن للمتغير المستقل (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية) أثر في تفسير المتغير التابع (استمرارية ميزة التمييز).

وللتعرف على القدرة التفسيرية لهذا النموذج، نستعرض الجدول التالي:

الجدول 19 : جدول معامل التحديد يوضح أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية

ميزة التمييز

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R Square adjusted	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	النموذج
0.567	0.514	0.528	0.726	1

المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع: استمرارية ميزة التمييز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.514، بمعنى أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بما نسبته 51.4%، وهذا يعني أن 51.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهو استمرارية ميزة التمييز، تعزى أو تعود إلى المتغير المستقل وهو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي، وهذا ما يؤكد أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر هام في تحقيق استمرارية ميزة التمييز، لهذا يجب الاهتمام بهذه الإستراتيجية من خلال الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تنمية مواردها البشرية، كلما كانت لها المقدرة على تحقيق استمرارية ميزة التمييز.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سنحاول أن نقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوقوف على مدى تحققها أو بطلانها، وبالتالي اتخاذ قرار بقبولها أو رفضها.

#### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

مفاد الفرضية الأولى هو "مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة مستوى ضعيف".

تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

**1-** مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور توظيف الموارد البشرية ب (3.02)، ويرجع سبب هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة رقم (06) التي مفادها "تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية"، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام لهذه العبارة ب (2.89)، أي أن المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة يرجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بمرافقة ومشاركة الموظفين المكلفين بوضع الخطط المختلفة للموارد البشرية، حيث أن عدم مرافقة الإدارة لهؤلاء الموظفين ينعكس على عدم فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية، كما يرجع سبب هذا المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية إلى العبارة رقم (08) التي مفادها "تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين"، حيث يقدر متوسطها الحسابي ب (2.78)، أي أن المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية في فرع فارمال قسنطينة يرجع كذلك إلى أن هذه المؤسسة تقوم باستقطاب الموارد البشرية بالاعتماد على المصادر الداخلية من أجل شغل الوظائف الشاغرة فقط، وليس لها هدف أبعد من ذلك كرفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو للمنافسة بين العمال من أجل الوصول إلى أعلى المستويات والمناصب، كما يرجع أيضاً هذا المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية إلى العبارة رقم (09) التي مفادها "تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية"، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2.83)، أي أن المستوى المتوسط

لتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة، يرجع كذلك إلى عدم اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية خاصة في المناصب الحساسة، وبالتالي عدم حصول المؤسسة على مهارات ومؤهلات نادرة لا توجد في المؤسسة، كما يرجع هذا المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية إلى العبارة رقم (12) التي مفادها "تم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية"، حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ (2.75)، أي أن المستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة يرجع كذلك إلى عدم اختيار المترشحين بكل شفافية ونزاهة، وبالتالي هذه العملية يشوبها نوع من الضبابية والشك.

وما يؤكد كل ما سبق هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

**2-** إن مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط العام لمحوّر تدريب الموارد البشرية بـ (3.09)، ويرجع سبب هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة رقم (18) التي مفادها "تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب"، حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ (2.81)، وكذلك إلى العبارة رقم (19) التي مفادها "تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب"، حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ (2.83)، أي أن سبب المستوى المتوسط لتدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة يرجع إلى عدم متابعة المؤسسة للتقدم الحاصل في أداء العمال بعد التدريب، وبالتالي عدم معرفة النتائج المحققة من التدريب، وعدم معرفة مستوى أداء العمال المدربين.

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

**3-** إن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط العام لمحوّر تقييم أداء الموارد البشرية بـ (3.11)، ويرجع هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة رقم (20) والتي مفادها "تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم"، حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ (2.79)، وإلى العبارة رقم (21) التي مفادها "يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية"، حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ (2.72)، أي أن المستوى المتوسط لتقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة يرجع بالأساس إلى أن المؤسسة لا تقوم بمراجعة الوصف الوظيفي للعمال عند عملية تقييم الأداء، وبالتالي عدم دقة النتائج المتحصل عليها، كما يرجع هذا المستوى المتوسط إلى عدم وجود شفافية في نظام تقييم الأداء، وبالتالي هذا النظام لا يتميز بالنزاهة والمصداقية، وربما يرجع هذا إلى إدراج حسابات شخصية لا علاقة لها بالعمل ضمن عملية تقييم الأداء.

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

4- إن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية ب (3.14)، ويرجع سبب هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة رقم (25) التي مفادها "تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال"، حيث يقدر متوسطها الحسابي ب (3.00)، أي أن سبب المستوى المتوسط لتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة يرجع بالأساس إلى عدم اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الميول المهنية للعمال، واقتصارها على المجهودات التي يبذلها الأفراد لوحدهم.

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى توظيف وتدريب الموارد البشرية، وكذا تقييم أداء وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، وعليه يمكن القول أن: مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط. وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة، وبالتالي رفضها.

#### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

مفاد الفرضية الثانية هو: "مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة ضعيف"

تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

1- إن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط العام لمحور استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة ب (3.16)، ويرجع سبب هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة رقم (29) التي مفادها "تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف"، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2.83)، كما يرجع أيضاً إلى العبارة رقم (30) التي مفادها "تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف"، حيث يقدر متوسطها الحسابي ب (2.91)، وهذا كله يرجع لغياب مخابر للبحث والتطوير ذات تكنولوجيا عالية مقارنة بمخابر الدول المتقدمة في هذا المجال.

وما يؤكد هذا هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة مستوى متوسط.

2- إن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز مستوى متوسط، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور استمرارية ميزة التمييز بـ (3.18)، ويرجع سبب هذا المستوى المتوسط إلى العبارة رقم (38) التي مفادها "تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن"، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (2.86)، كما يرجع كذلك إلى العبارة رقم (39) التي مفادها "تعمل مؤسستكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها"، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (3.05)، وهذا كله بسبب اعتماد مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على إنتاج الأدوية الجنيصة (أي التي سقطت عنها حماية البراءة القانونية).

وما يؤكد هذا هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز مستوى متوسط.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى قدرة مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، وميزة التمييز مستوى متوسط، وعليه يمكن القول أن: مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط. وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول بأن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي رفضها.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

مفاد الفرضية الثالثة هو: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة" تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.527، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بما نسبته 52.7%، أي أن 52.7% من التغيرات التي تحدث في استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة تعزى أو تعود إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة. وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة، وبالتالي قبولها.

### رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة

مفاد الفرضية الرابعة هو: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة"

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.514، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز بما نسبته 51.4%، أي أن 51.4% من التغيرات التي تحدث في استمرارية ميزة التمييز تعزى أو تعود إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة. وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الرابعة محققة، وبالتالي قبولها.

وانطلاقاً من هذه الفرضيات يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-

### المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات

يتضمن هذا المطلب استخلاص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بحالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، وتأسيس على ما تقدم من تحليل وتفسير، وزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تأتي الاقتراحات التي تساهم في إزالة الغموض على بعض جوانب الدراسة.

### أولاً: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، والتي سنحاول عرضها فيما يلي:

#### 1- النتائج المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

- إن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي؛
- لا تقوم الإدارة العليا بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية؛
- إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية؛ وإنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة، وعدم توفر الكفاءات التي تبحث عنها من خلال المصادر الداخلية؛
- عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف لا تتم بكل شفافية، ولا تتم بناءً على المواصفات المطلوبة، كما أن الجو العام للمقابلة لا يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم؛
- إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمجموعة من العمليات تمكنها من التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير بيئة عمل سليمة لحماية العمال؛



- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يقوم بوضعها مسؤول التكوين في المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يرفع في كفاءة ومستوى الموارد البشرية، والتي تمكنهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب؛
- هناك ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب؛
- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة محل الدراسة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتنمية قدراتهم، ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب؛
- إن نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يجعل العاملين أكثر شعورا بالمسؤولية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة؛
- أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تساعد الموظفين على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم، ولكن ليس بالشكل المطلوب، حيث تفتقر المؤسسة لوجود إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عملية تخطيط المسار الوظيفي؛
- الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تسعى لتخطيط مسارها الوظيفي بالاعتماد على أنفسهم وعلى العمال القدامى، وذلك من أجل الاستفادة من فرص الترقية.

## 2- النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

- مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير متوسط، وهذا يرجع إلى عدم توفر الوسائل والتجهيزات الحديثة في مخبر البحث؛
- عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة تصميم المنتجات من أجل تخفيض عدد مكوناتها، وأخذ كمصدر لتحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛
- إن المستوى المتوسط لقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق استمرارية ميزة التكلفة الأقل يرجع بالأساس إلى عدم توفر الوسائل والإمكانيات والتجهيزات الحديثة على مستوى المخبر؛
- تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة على مستوى المؤسسة محل الدراسة يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- إن المستوى المتوسط لقدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز يرجع بالأساس إلى عدم اهتمامها بالإبداع والابتكار، كونها تعتمد على إنتاج الأدوية الجينية؛
- تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز على مستوى المؤسسة محل الدراسة يعتمد على بذل مجهودات كبيرة في سبيل تحسين منتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### ثانيا: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

إن النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكد دراسة حول "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" لـ سملاي يحضيه، أين توصلت دراسة إلى أنه للموارد البشرية دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ويؤكد على ذلك حسين يرقى في دراسة بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية من أهم العناصر المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية، كما خلصت دراسة تبرزت عادل بعنوان "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية" إلى نفس النتيجة، حيث أكد على أن الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية، وهو ما تؤكد أيضا دراسة نصيرة عبدالرحمان 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 تؤكد أيضا دراسة محمد كنوش بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريج"، حيث أكد أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يضمن لها البقاء والاستمرارية، لذلك يجب أن تعمل على تطوير ميزتها التنافسية والعمل على استدامتها واستمراريتها.

#### ثالثا: اقتراحات الدراسة

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الإطار النظري للدراسة، وكذا النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية:
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة؛
  - يجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تقوم بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية؛
  - لا بد على المؤسسة محل الدراسة من توفير الجو الملائم لإجراء المقابلة مع المترشحين، وبكل شفافية، كي يتيح ذلك للمترشحين إبراز كافة معارفهم؛

- ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة والتحكم في التكاليف؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة تمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم؛
- ضرورة استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب، واستناده في ذلك إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة؛
- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي، والعمل على تطوير الآليات والأدوات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي، والعمل على تنمية وتوجيه الميول المهنية والمهارات الفنية للموظفين؛
- لا بد أن تعمل المؤسسة على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف؛
- يجب أن تعمل المؤسسة على تجهيز مخبر البحث بأحدث الوسائل والتجهيزات، لتسهيل عملية البحث والتطوير.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة فرع صيدال بقسنطينة بتقديم لمحة عن نشأته وتعريفه ومجال نشاطه، بالإضافة إلى استعراض واقع تنمية الموارد البشرية فيه ومدى تنافسيته.

ووجدنا أن مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة يبذل مجهودات كبيرة في سبيل تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على تكوينها وتدريبها، بالإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية وتخطيط مسارها الوظيفي، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرارية.

ولكن تبقى هذه المجهودات متوسطة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وبالتالي يجب بذل المزيد من المجهودات في مجال تنمية الموارد البشرية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، اتضح لنا أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، وأيقنت أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية.

ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أداءها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

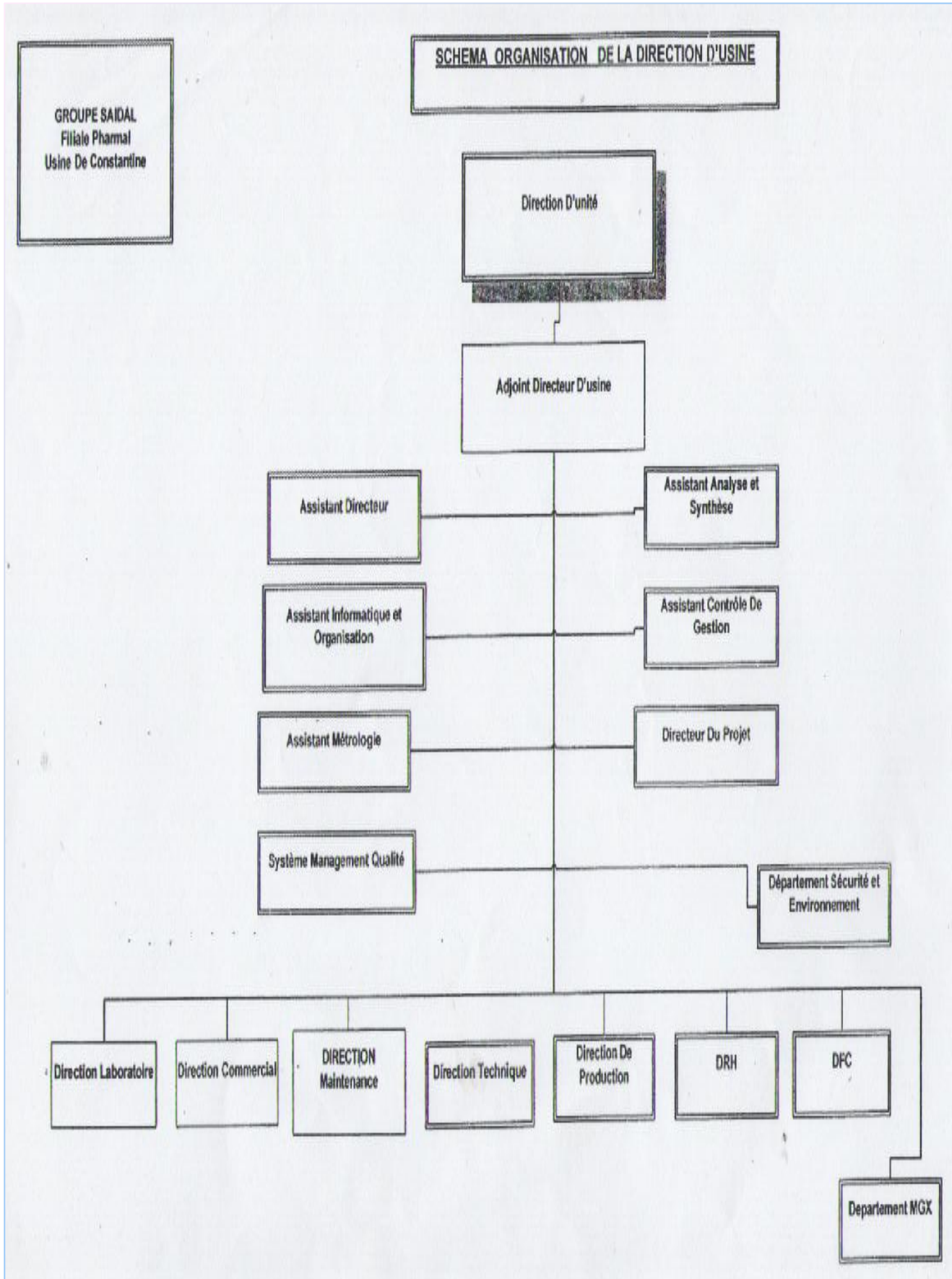
ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، تبين لنا أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، ويرجع ذلك إلى أن مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية متوسط، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك راجع إلى المقدرة المتوسطة للمؤسسة على تحقيق الاستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة والتميز، ولهذا يجب العمل على تقوية تنافسيتها، وذلك بالعمل على رفع مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

وفي الأخير نؤكد على أنه لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، واستمرارية ميزة التميز على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، ومنه يمكننا القول أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، نقترح المواضيع التالية:

- دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؛
  - التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في الرفع من أداء المؤسسة؛
  - دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؛
  - تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- وهي مواضيع مهمة يجب توسيع البحث فيها من خلال الأبحاث المستقبلية.

الملاحق



الملحق رقم (02): الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:.....تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عنوانها: \*أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة لمجمع صيدال  
لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة-\*

وفي إطار تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، نضع بين أيديكم هذه  
الاستبانة راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل  
صراحة ودقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة [X] في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة  
الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا  
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام والتقدير



## الطالب: عبد الحكيم جربي

المقياس					جزء الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	الرقم	الفقرة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
<b>توظيف الموارد البشرية</b>							
التحليل الوظيفي							
					01	من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم.	
					02	من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	
					03	يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال.	
تخطيط الموارد البشرية							
					04	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.	
					05	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.	
					06	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	
استقطاب الموارد البشرية							
					07	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
					08	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.	
					09	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
					10	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة.	
					11	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.	

اختيار وتعيين الموارد البشرية					
				12	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية.
				13	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.
				14	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
				15	قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.
تدريب الموارد البشرية					
				16	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.
				17	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.
				18	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.
				19	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.
تقييم أداء الموارد البشرية					
				20	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.
				21	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية.
				22	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم.
				23	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.
				24	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية.
تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية					
				25	تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال.
				26	يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات.
				27	العامل يعمل دوماً على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى.
				28	يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية.
المقياس					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	<b>الجزء الثاني: الميزة التنافسية</b> <b>المستدامة</b>

الرقم	الفقرة				
<b>ميزة التكلفة الأقل</b>					
29	تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.				
30	تعمل مؤسساتكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف.				
31	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.				
32	تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.				
33	تساهم برامج التدريب في مؤسساتكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.				
<b>ميزة التمييز</b>					
34	منتجات مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.				
35	منتجات مؤسساتكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.				
36	تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.				
37	تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.				
38	تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.				
39	تعمل مؤسساتكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها.				

الملحق رقم (03) : ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باستعمال قانون ألفا

كرونباخ

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Determinactiv	124.3000	1484.678	.789	.976
determincomp	124.0000	1493.556	.799	.976
Risque	123.6000	1533.822	.620	.977
Envirinter	124.6000	1535.822	.398	.978
Envirext	123.7000	1510.011	.738	.976
Escort	124.7000	1477.789	.950	.976
Sourcinter	124.1000	1472.100	.822	.976
Esprimoral	124.7000	1515.789	.734	.976
Sourcexter	125.2000	1508.178	.879	.976
Cmpetrar	124.5000	1468.500	.801	.976
Confirmproce	124.0000	1513.778	.828	.976
Transparance	124.8000	1447.733	.936	.976
Choix	124.7000	1457.789	.907	.976
Entretien	124.8000	1476.844	.935	.976
Opinionperson	125.1000	1502.989	.801	.976
Planentrain	123.9000	1516.767	.591	.977
Motivation	124.5000	1492.722	.735	.976
Progression	124.6000	1471.156	.894	.976
Norme	124.5000	1498.056	.878	.976
Evaluation	124.8000	1511.733	.697	.977
Evalutraspar	124.8000	1454.400	.954	.975
Effetevaluatio	124.3000	1534.233	.634	.977
Elvetniveau	123.6000	1546.711	.453	.977
Responsabili	123.5000	1540.056	.518	.977
Develcarrier	124.7000	1484.678	.838	.976
Postvacants	124.9000	1446.767	.965	.975
Travailagé	124.6000	1474.933	.792	.976
Promotion	124.4000	1522.267	.566	.977

قيمة ألفا كرونباخ ALPHA = 0.977

الملحق رقم (04) : ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
rechetdevelop	124.5000	1501.167	.786	.976
modifieproduit	124.7000	1511.122	.677	.977
utilioptimal	124.5000	1530.944	.714	.977
prixcompetit	123.9000	1544.767	.459	.977
reductioncouts	124.8000	1492.400	.839	.976
desisiondachat	124.6000	1520.044	.540	.977
grandvallr	124.1000	1531.878	.440	.977
ameloiration	123.9000	1538.322	.489	.977
innovation	124.7000	1523.789	.553	.977
servicaprevente	124.5000	1552.722	.276	.978
barrier	124.5000	1510.500	.614	.977

قيمة ألفا كرونباخ ALPHA = 0.852

# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	النتائج الايجابية للألعاب المختلفة على الموارد البشرية	70
2	متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة	105
3	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة	106
4	هل الموارد....	123
5	توزيع عمال مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع قسنطينة	150
6	تدريب الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع قسنطينة لسنة 2011	153
7	توزيع عمال مجمع صيدال فرع قسنطينة حسب الرتبة	157
8	قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	163
9	مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة	166
10	مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة	168
11	مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة	169
12	مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع صيدال فرع قسنطينة	170
13	مدى قدرة مجمع صيدال فرع قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة	172
14	مدى قدرة مجمع صيدال فرع قسنطينة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز	174
15	تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار	175
16	معاملات الانحدار لأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة	177
17	جدول معامل التحديد يوضح أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة	178
18	معاملات الانحدار لأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز	178

179	جدول معامل التحديد يوضح أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز	19
-----	--	----

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	07
2	نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة	11
3	تحديات إدارة الموارد البشرية	14
4	مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية	16
5	وظائف إدارة الموارد البشرية	18
6	التكامل الاستراتيجي	26
7	استخدامات التحليل الوظيفي	31
8	خطوات تخطيط الموارد البشرية	37
9	مصادر الحصول على الموارد البشرية	41
10	خطوات الاختيار والتعيين	45
11	أهمية التدريب للعاملين والمؤسسة	48
12	أساليب التدريب	55
13	أهداف المؤسسة والعمال من تخطيط المسار الوظيفي	58
14	هرم الاحتياجات الإنسانية	67
15	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	87
16	دورة حياة الميزة التنافسية	89
17	سلسلة القيمة	92
18	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	97
19	الاستراتيجيات العامة للتنافس	102
20	منحنى الخبرة	108
21	الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف	109
22	الميزة التنافسية القائمة على التمييز	115
23	نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية	124



145	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال فرع قسنطينة	24
148	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع قسنطينة	25
159	نموذج الدراسة	26
176	اعتدالية التوزيع	27

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
194	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال فرع قسنطينة	1
195	الاستبانة	2
199	ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باستعمال قانون ألفا كرونباخ	3
200	ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة باستعمال قانون ألفا كرونباخ	4

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- 2- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 3- ارثر آيه، تومسون. أيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2006.
- 4- أشلوك تشاندا، شلبا كبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 5- أل علي أومحمد رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 6- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 7- الخزامي عبد الحكم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
- 8- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 9- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 10- الشبلي هيثم حمود، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 11- الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 12- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 13- الكلالده طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 14- اللوزي موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

- 15- المجذوب أسامة، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 16- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 17- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997.
- 18- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 19- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 20- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 21- دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر، 2001.
- 22- درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 23- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 24- روبرت أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 25- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، مصر، 2003.
- 26- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008.
- 27- زيادة فريد فهمي، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 28- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009/2008.
- 29- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الثانية، 2008.
- 30- شارلزهل، جارديث جونز، تعريف ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
- 31- صالح محمد فالخ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 32- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 33- صلاح الدين عبد الباقي، مسلم علي عبد الهادي، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 34- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 35- عبودي فريد منير، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 36- عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 37- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 38- غربي علي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، النزهة الجديدة، القاهرة، مصر، 2007.
- 39- فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 40- مازن فارس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001.
- 41- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 42- مايكل أرمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 43- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 44- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.
- 45- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 46- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 47- مرسي نبيل، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007.
- 48- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

- 49- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 50- ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، مصر، 2006.
- ب- الرسائل والأطروحات الجامعية**
- 51- إبراهيمي شراف، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2004.
- 52- بن عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.
- 53- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 54- ريس عبد الرحمان، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009.
- 55- زعباط عزالدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2005.
- 56- سايعي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 57- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 58- سوما علي سلطان، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007.
- 59- شيقار هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 60- صيام محمد رشدي عايش، فعاليات متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، 2007.
- 61- كنوش محمد، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012.

- 62- لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008.
- 63- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 64- يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.

### ج- المجلات

- 65- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.
- 66- دحلان عبد الله صادق، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس، 2004.
- 67- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010.
- 68- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
- 69- كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي، 2007.
- 70- مجلة العمل العربي، الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 98، القاهرة، 1997.
- 71- مراكشي محمد أمين، القيادة الإدارية والحوافز: ثنائية لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي رقم 16، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، ديسمبر، 2011.
- 72- منشور وزاري لوزارة الدولة لشؤون البيئة في مصر، التدريب، الفصل العشرون، مصر، 2007.
- 73- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العام والخاصة، القاهرة، مصر، 2008.
- 74- منظمة العمل الدولية، الاستثمار في رأس المال البشري: التركيز على التدريب، مكتب العمل الدولي، جنيف، 1999.

### د- الملتقيات العلمية

- 75-** الخناق سناء عبد الكريم، دور التدريب عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008.
- 76-** العوض محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.
- 77-** بختي إبراهيم، خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008.
- 78-** بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية: نظرة سيكولوجية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.
- 79-** بن سعيد ز وخديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 80-** بن علي أمينة، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والتحديات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 81-** صالح رضا إبراهيم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 1-2-3-4 نوفمبر 2009.
- 82-** قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.
- 83-** مطلق زكريا الدوري، بوسالم أبو بكر أحمد، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية



- 84- A-D- Chandler, " **stratégie et structures de l'entreprise**", édition d'organisation, paris 1972.
- 85- BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne-Marie, " **management des entreprise en 24 fichier**", dunod, paris.
- 86- BRACHET Séverine , " **présentation de l'enquête fonction de ressources humaines**", France, 2003.
- 87- CAMPOY Eric et collègues , " **gestion des ressources humaines**", collection synthex, Pearson éducation, France, 2008.
- 88- COURBHS Raymond, " **compétitivité et croissance en économie concurrencée**", édition dunod, paris, tome 02, 1975.
- 89- D.Roux, " **analyse économique de l'entreprise**", dunod, paris, 1983.
- 90- Définition théorique et pratique e la RSE , <http://www.wikipedia.org>, " **responsabilité-sociétale-des entreprises**"-134k, 2009.
- 91- G- day and R- wensely, **assessing advantage**, a framework for diagnosing compétitive superiority, journal of marketing, vol 52, April 1998.
- 92- GOTTRAND Séverine, QUEANT Vanesse, " **Le e- Learning comme innovation en ressources humaines**", université de Lille 01, 2002/2003.
- 93- JACQUES 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.
- 94- JEAN Pierre Angelier, " **économie industriel, élément de méthode**", office des publication universitaires, ben aknoun, alger, 05-1993.
- 95- MICHAEL E. Porter, " **l'avantage concurrentiel des nation**", inter édition, paris, 1993.
- 96- MICHAEL Porter, " **l'avantage concurentiel**", traduit par Philippes delavergie, édition dunod, paris, france, 1997.
- 97- MICHAEL Porter, " **Compétitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors**", édition Frees press, New York, 1980.
- 98- PATRICE Decoeur, " **les grandes théories du marketing**", [www.targuzo.com](http://www.targuzo.com).
- 99- SANTINI André, " **bonne pratiques de la gestion des ressources humaines , guide méthodologique**", DGAFP, pole communication, paris, 2008.
- 100- SOUMIA Gacem, " **le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise**", intervention dans le cadre du colloque international sous titre : développement durable et exploitation rational des ressources, Sétif, 07/08 avril 2008.

101- SUSANE Jackson, et collègues, "**managing knowledge for sustained competitive davantage**", published by jossey-bais, San Francisco, 2003.

102- WARTHER.w lesgosselink, "**la gestion des ressources humaines**", édition magraw hill, canada, 1985.

# فهرس المواضيع

## فهرس المواضيع

التشكرات

الإهداء

هيكل الدراسة

المقدمة العامة.....أ-ط

### الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

- تمهيد..... 2
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية..... 3
- المطلب الأول: مفهوم، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية..... 3
- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 3
- ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية..... 4
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية..... 8
- أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 8
- ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 9
- المطلب الثالث: تنظيم وتحديات إدارة الموارد البشرية..... 10
- أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية..... 10
- ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية..... 11
- المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 14
- أولاً: تكوين الموارد البشرية..... 15
- ثانياً: التعويضات..... 16
- ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية..... 17
- رابعاً: صيانة الموارد البشرية..... 17
- خامساً: علاقات الموارد البشرية..... 17
- المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث..... 19
- أولاً: إدارة الموارد البشرية الحديثة..... 19
- ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية..... 20
- ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية..... 21

- 22.....المطلب السادس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر.
- 22.....أولا: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 26.....ثانيا: دور وكفاءات المدير المعاصر لإدارة الموارد البشرية.
- 28 .....المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- 28.....المطلب الأول: مفهوم، دوافع، وأهمية تنمية الموارد البشرية.
- 28.....أولا: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- 29.....ثانيا: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية.
- 29.....ثالثا: دوافع تنمية الموارد البشرية.
- 29.....رابعا: أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 30.....المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية.
- 30.....أولا: التحليل الوظيفي.
- 33.....ثانيا: تخطيط الموارد البشرية.
- 38.....ثالثا: استقطاب الموارد البشرية.
- 42.....رابعا: اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- 45.....خامسا: التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- 46.....المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية.
- 46.....أولا: مفهوم تدريب الموارد البشرية.
- 47.....ثانيا: أهمية تدريب الموارد البشرية.
- 49.....ثالثا: أهداف تدريب الموارد البشرية.
- 50.....رابعا: أنواع تدريب الموارد البشرية.
- 51.....خامسا: خطوات تدريب الموارد البشرية.
- 53.....سادسا: أساليب تدريب الموارد البشرية.
- 56.....المطلب الرابع: تخطيط المسار الوظيفي.
- 56.....أولا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- 57.....ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- 57.....ثالثا: أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
- 58.....رابعا: خصائص تخطيط المسار الوظيفي.
- 59.....خامسا: خطوات تخطيط المسار الوظيفي.

- سادسا: المسؤول عن تخطيط المسار الوظيفي.....60
- المطلب الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية.....60**
- أولا: مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....61
- ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.....61
- ثالثا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.....62
- رابعا: الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....63
- خامسا: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.....63
- سادسا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....64
- المبحث الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.....65**
- المطلب الأول: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....65**
- أولا: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة.....65
- ثانيا: النموذج الشخصي.....66
- المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.....67**
- أولا: الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة.....67
- ثانيا: الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام دون أزمات.....68
- ثالثا: تعلم وتعليم السلوكيات الايجابية المتعلقة بالوقاية.....68
- رابعا: التعامل السليم والفعال مع المشكلات.....68
- خامسا: تقليل ضغوط الحياة والعمل.....69
- سادسا: الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط.....69
- سابعاً: ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل.....70
- ثامنا: أهمية أوقات الراحة وتنظيمها في أماكن العمل.....71
- تاسعا: المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المؤسسة.....71
- عاشرا: المسؤولية الاجتماعية.....71
- المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.....72**
- أولا: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.....72
- ثانيا: تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة.....73
- المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وفق النموذج الفكري الجديد.....73**
- المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية في ظل عالمية السوق.....74**

- 75.....أولاً: الاتجاه نحو عالمية السوق.
- 75.....ثانياً: تنوع مزيج الموارد البشرية.
- 75.....ثالثاً: الاتجاه المتزايد للتصغير.
- 76.....رابعاً: إعادة هندسة العمليات.
- 76.....خامساً: الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير.
- 76.....سادساً: الاتجاه نحو تنوع المهارات.
- 77.....خلاصة الفصل الأول.

## الفصل الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-

- 79.....تمهيد.
- 80.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.
- 80.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ومضامينها.
- 80.....أولاً: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية.
- 81.....ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
- 82.....ثالثاً: مضامين الميزة التنافسية المستدامة.
- 83.....المطلب الثاني: أبعاد، أنواع ومصادر الميزة التنافسية.
- 83.....أولاً: أبعاد الميزة التنافسية.
- 84.....ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.
- 85.....ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية.
- 86.....المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.
- 86.....أولاً: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.
- 89.....ثانياً: محددات الميزة التنافسية.
- 91.....ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
- 91.....المطلب الرابع: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- 92.....أولاً: الأنشطة الرئيسية.
- 93.....ثانياً: الأنشطة المساعدة.
- 93.....المطلب الخامس: عوامل تنمية، استدامة، وتضائل الميزة التنافسية.

- 93.....أولاً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....  
 94.....ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية.....  
 95.....ثالثاً: سبل استدامة الميزة التنافسية.....  
 99.....رابعاً: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية.....

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة

للتنافس.....101

- 101.....المطلب الأول: إستراتيجية التنافس كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.....  
 101.....أولاً: تعريف الإستراتيجية.....  
 102.....ثانياً: تعريف الإستراتيجية التنافسية.....  
 103.....ثالثاً: الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التنافس.....  
 103.....المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس، متطلبات تنفيذها، ومخاطرها.....  
 103.....أولاً: أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس.....  
 104.....ثانياً: متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة.....  
 106.....ثالثاً: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة.....  
 107.....المطلب الثالث: إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 107.....أولاً: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 107.....ثانياً: مصادر إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 110.....ثالثاً: الشروط الواجب توافرها لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 110.....رابعاً: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 111.....خامساً: عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة.....  
 111.....سادساً: عوامل استمرارية ميزة التكلفة.....  
 112.....المطلب الرابع: إستراتيجية التمييز.....  
 112.....أولاً: مفهوم إستراتيجية التمييز.....  
 113.....ثانياً: الشروط الواجب توافرها لتطبيق إستراتيجية التمييز.....  
 113.....ثالثاً: كيفية تحقيق التمييز.....  
 114.....رابعاً: مصادر التمييز.....  
 116.....خامساً: مزايا إستراتيجية التمييز.....  
 117.....سادساً: عيوب إستراتيجية التمييز.....



- 117..... سابعا: عوامل استمرارية ميزة التمييز.
- 118..... **المطلب الخامس: إستراتيجية التركيز**.....
- 118..... أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز.
- 118..... ثانيا: أبعاد إستراتيجية التركيز.
- 118..... ثالثا: الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التركيز.
- 119..... رابعا: مزايا إستراتيجية التركيز.
- 119..... خامسا: عيوب إستراتيجية التركيز.
- 120..... سادسا: تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز.
- 121..... **المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**.....
- 121..... **المطلب الأول: رؤية الميزة التنافسية المستدامة التي تستند إلى الموارد البشرية**.....
- 121..... أولا: سؤال القيمة.....
- 121..... ثانيا: سؤال الندرة.....
- 122..... ثالثا: سؤال القابلية للتقليد.....
- 122..... رابعا: سؤال التنظيم.....
- 124..... **المطلب الثاني: نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية**.....
- 125..... **المطلب الثالث: أثر أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**.....
- 125..... أولا: أثر التوظيف.....
- 127..... ثانيا: التدريب والميزة التنافسية المستدامة.....
- 129..... ثالثا: أثر تخطيط المسار الوظيفي.....
- 129..... رابعا: أثر تقييم الأداء.....
- 130..... **المطلب الرابع: جوانب مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة**.....
- 130..... أولا: ميزة التكلفة الأقل.....
- 130..... ثانيا: ميزة التمييز.....
- المطلب الخامس: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ، وأسس تنمية قدراتهم التنافسية.....
- 131.....
- 131..... أولا: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية المستدامة.....
- 132..... ثانيا: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.....

الثاني.....134

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-**

تمهيد.....136

المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة.....137

المطلب الأول: تعريف فرع صيدال قسنطينة، وهيكله التنظيمي.....137

أولاً: تعريف فرع صيدال قسنطينة.....137

ثانياً: الهيكل التنظيمي لفرع صيدال قسنطينة.....138

المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال - فرع قسنطينة.....141

أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال - فرع قسنطينة.....141

ثانياً: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال - فرع قسنطينة.....144

المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع صيدال - فرع قسنطينة.....147

أولاً: إستراتيجية قيادة التكاليف.....147

ثانياً: إستراتيجية التركيز.....148

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

.....149

المطلب الأول: مجتمع الدراسة، مجالاتها، وأدوات جمع البيانات.....149

أولاً: مجتمع الدراسة.....149

ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية.....150

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....150

المطلب الثاني: نموذج الدراسة ، متغيراتها، وأدوات قياسها.....151

أولاً: نموذج الدراسة.....151

ثانياً: متغيرات الدراسة.....152

ثالثاً: أدوات الدراسة.....153

المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس.....155

أولاً: الاستبانة.....155

ثانياً: اختيار مقياس الاستبانة.....155

156.....	ثالثا: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس.....
157.....	رابعا: إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها.....
157.....	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....
158..	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات..
158.....	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
158.....	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الأول.....
165.....	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الثاني.....
169.....	ثالثا: نموذج الانحدار البسيط.....
173.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
173.....	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.....
176.....	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.....
177.....	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.....
177.....	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة.....
177.....	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.....
178.....	أولا: النتائج العامة للدراسة.....
179.....	ثانيا: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.....
180.....	ثالثا: الاقتراحات.....
181.....	خلاصة الفصل الثالث.....
183.....	الخاتمة العامة.....
185.....	قائمة الملاحق.....
193.....	فهرس الجداول والأشكال والملاحق.....
197.....	قائمة المراجع.....
206.....	فهرس المواضيع.....

## الملخص

لقد بدأت مظاهر اقتصاد المعرفة والمعلومات وانعكاساته تلوح في الأفق منذ مدة ليست ببعيدة، بحيث بدأت تنحوا منحاً غير الذي كانت عليه في السابق، أين بدأت أغلب المؤسسات التي تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لها والمتمثل في المورد البشري.

إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية حيث تعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والاعتناء به، ولهذا فإن الأهمية القصوى للمورد البشري جعل من المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميته عن طريق توظيفه، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه لكي يؤدي دوره بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة، والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليه وتتعامل معه من منظور استراتيجي.

ومن هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة معالجة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية على مستوى مجمع صيدال – فرع قسنطينة. **الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

## Résumé

Les apparences de l'économie de la connaissance et de l'information et ses implications commencent à apparaitre depuis une période qui n'est pas loin, ou la plupart des entreprises économiques cherchent l'excellence en mettant l'accent sur la ressource la plus importante qui est la ressource humaine.

Le succès des entreprises économiques dépend de leurs ressources humaines comme une source d'avantage concurrentiel durable, c'est pour ça qu'il faut investir dans la ressource humaine et prendre soin d'elle, donc l'importance critique des ressources humaines a rendu les entreprises économiques travaillant sur le développement de ces ressources à travers l'emploi, la formation, la planification de carrière, et d'évaluer sa performance afin de mener son rôle avec efficacité et efficience, et de contribuer à la réalisation des buts et objectifs fixés, et donc de créer un avantage concurrentiel durable. En plus de ça, les entreprises économiques le regardent et le traitent d'après une perspective stratégique.

La présente étude s'est confié la tâche d'examiner la trace de la stratégie de développement des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel durable, avec une étude empirique sur le groupe Saidal – filiale de Constantine.

**Mots clés:** ressources humaines, développement des ressources humaines, l'avantage concurrentiel, l'avantage concurrentiel durable.