جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة إستراتجية

دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام – مستغانم GAO-

من إعداد الطالبتين:

-بلعيدوني هجيرة

-بالجيلالي بختة

تحت إشراف الإستاذة:

بن علي عائشة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

و م ِ قال الله تعالى (ك ُ ر ْ ف ِ إنما يشكر لنفسه) {لقمان : 12}

و قال رسوله الكريم صلى الله عليه و سلم: " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز و جل "

نحمد الله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، و الذي ألهمنا الصحة و العافية و العزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " بن علي عائشة" على ما قدمته لنا من توجيهات، كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تعليمنا كل هذه السنوات باذلين جهودا كبيرة

كما نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد و قدم لنا يد المساعدة،

و لا ننسى رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة GAO السيد " كرداغ عمر" لقد كان أحسن عون لنا لإتمام تربصنا في المؤسسة .

كما أشكر كل عمال جامعة عبد الحميد ابن باديس دون استثناء

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	02
الفصل الأول: مضمون الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	
تمهيد	07
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	08
المطلب الأول: مفهوم و خصائص الإدارة الإستراتيجية	08
المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية	14
المطلب الثالث: أهداف و أهمية الإدارة الإستراتيجية	17
المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية	19
المطلب الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية	19
المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية-الأساسية- لإدارة الموارد البشرية	20
المطلب الثالث: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية	23
المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	26
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	26
المطلب الثاني: مراحل و خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	27
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية	
تمهيد	32
المبحث الأول: مدخل إستراتيجي للميزة التنافسية	33
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	33

المطلب الثاني:مصادر الميزة التنافسية و خصائصها	36
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و أهميتها	37
المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية للمؤسسة	39
المطلب الأول: فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في إرساء الميزة التنافسية	39
المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية	40
المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية	41
خلاصة الفصل	43
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لوحدة أغذية الأنعام- GAO-	
تمهيد	45
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام GAO	46
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة وحدة تغذية الأنعام	46
المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة GAO	48
المطلب الثالث: الجانب الإستراتيجي لوحدة تغذية الأنعام	51
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام وحدة مستغانم	53
المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية للمصلحة محل الدراسة	53
المطلب الثاني: أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية	54
المطلب الثالث: أهداف وحدة تغذية الأنعام –مستغانم-	55
المبحث الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق التميز للمؤسسة GAO	56
المطلب الأول: الأداء في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام	56
المطلب الثاني: التحفيز للمورد البشري كنتيجة إستراتيجية لضمان تفوق المؤسسة	57
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و خلق الميزة التنافسية	58
خلاصة الفصل الثالث	59
الخاتمة	61
قائمة المراجع	
الملخص	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل (1)	ممارسة عملية الإدارة الإستراتجية للإدارة العليا	10
الشكل (2)	مفهوم الإستراتجية و الإدارة الإستراتجية	12
الشكل (3)	مراحل الإدارة الإستراتجية	16
الشكل (4)	الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية	22
الشكل (5)	الوحدات التابعة لمجمع الغرب GAO	47
الشكل (6)	الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام	49
الشكل (7)	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة	53

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول (1)	أبعاد نطاق التنافس	38
الجدول (2)	نوع و مصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة	48
الجدول (3)	التقسيم التنظيمي للمؤسسة	50
الجدول (4)	تقسيم العمال حسب الجنس	54
الجدول (5)	تقسيم العمال حسب الفئة العمرية	55

المقدمة

تمهيد

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

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

يمثل العنصر البشرى أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت.

و يمكن القول أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.. ولعله من نافلة القول الادعاء بان قصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر متطلبا حاكما لسد فجوة التخلف وتحقيق الأعمال المعقودة على الإدارة في قيادة المجتمع لعبور القرن الجديد.

إن تحقيق النمو والتوسع في بيئة أعمال اليوم والتي تتعدد فيها أشكال المنافسة، وتتساءل الفواصل والحدود المكانية والزمنية ويتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة يتطلب من منظمة الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات شتي. في البداية، فإنها يجب أن تقدم شينا ذو قيمة "value" للآخرين، وأهمهم العملاء بالطبع ومن الناحية التقليدية، فإن هذه القيمة كان ينظر إليها على أنها ناتج العمليات المالية أو الحسابية، إلا أننا نعتقد أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية منظمة تمثل العنصر الحاكم للقيمة والتي تنضم ليس فقط الأرباح، ولكن قبل ذلك نمو ورضاء العاملين، وتوفير فرص عمل إضافية، وحماية البيئة، والمساهمة في برامج خدمة وتنمية المجتمع

ثانيا، لكي تنجح المنظمة وتستمر في عالم اليوم فإنها يجب أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة. إننا نؤمن كذلك أن كافة أوجه إدارة الموارد البشرية بما فيها كيفية التعامل مع البيئة، واستقطاب وتنمية العاملين وتصميم أنظمة قياس العمل، يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة.

إن تحقيق التنافسية يقتضي التطوير و التغيير الدائم داخل المؤسسات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية على المستوى الثقافي و التكنولوجي و هذه العملية تقتضي بالضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة تمتاز بالإبداع و المرونة لمسايرة هذه التغيرات، و التأقلم معها بما يحقق الكفاءة و الفعالية للتنظيمات.

وكنتيجة لما وصلت إليه المؤسسات الجزائرية خلال العشرية الأخيرة اتجه اهتمام المسئولين و المسيرين فيها إلى البحث عن أساليب جديدة تؤدي بهم إلى دعم قدراتهم وكفاءاتهم في المضي قدما نحو تحسين الإنتاجية وتحدي التنافسية التي أصبحت من المواضيع التي يجب البحث والاهتمام بها، وهذا بتبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية تمكنها من تسيير فعال و محـ ـكم يسمح بتحقيق تلك الأهداف.

في ظل المعلومات المشار إليها مسبقا، تجلت لنا معالم إشكالية موضوع مذكرتنا، و الذي يمكننا صياغتها كالتالي:

-الإشكالية:

ما هو دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

-الأسئلة الفرعية:

1-ما هو مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية؟

2-ما علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بالميزة تنافسية؟

3-ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية هي علاقة متكاملة و لكن يمكن أن يكون لها تأثير سلبي.

-إن نجاح المؤسسة محل دراستنا في ضل تزايد المنافسة القوية التي يعرفها السوق حاليا يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه الجوهرة الأساسية للميزة التنافسية.

-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

-رصد وتحليل واقع الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية و تقييم أساليب إدارتها إستراتيجيا و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

-تحليل مفصل للإدارة الإستراتجية و الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

-بيان أهمية المورد البشري كعنصر فعال في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

البحث مقدم للإ حاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق بإستراتيجيات الموارد البشرية،

- تكمن أهمية بحثنا هذا في إبراز دور الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية و تأثيرها في عملية صنع و تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات التي تعمل بها و تنتمي إليها،

-يوضح البحث الاتجاهات الحديثة في دراسة الموارد البشرية، لأن الانتقال من النظرة التي تعتبر البشر رأسمال إلى النظرة التي تعتبرهم مورد ينبض و بالتالي يجب الحفاظ عليه.

-المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث.

-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

1-أسباب ذاتية:

-تكملة الجانب الدراسي و نيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتجية.

-ميل شخصي في زيادة المعرفة و البحث في الموضوعات التي تتعلق بالإدارة الإستراتجية للموارد البشرية.

2-أسباب موضوعية:

-أعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد المساعدة على كسب ميزة تنافسية للمؤسسة.

-غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الاقتصادية العمومية منها التي لا تزال تابعة للدولة.

-حداثة الموضوع في جانبيه النظري و التطبيقي لأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-منهجية البحث:

أ-المنهج:

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و محاولة اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعارف و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي كونه أكثر ترابط مع دراسة الحالة.

ب-الأدوات:

بصدد الدراسة و التحليل استندنا على بعض الوسائل و الأدوات التي تساعدنا على بلوغ هدفنا، وتتمثل هذه الأدوات في:

الكتب باللغتين (العربية و الفرنسية)، المذكرات، المجلات، مواقع الإنترنيت، الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الأسئلة المطروحة خلال فترة تربصنا في المؤسسة المحل الدراسة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و الإستراتجية المتبعة من قبل المؤسسة.

-هيكلة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول(فصلين نظريين و فصل ثالث تطبيقي) مسبوقة بمقدمة عامة و طرح للإشكالية و تليهم خاتمة عامة، قسمنا فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: مضمون الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية: سوف نتطرق فيه إلى: الإطار العام للإدارة الإستراتجية، ثم الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، و أخيرا إلى الإدارة الإ ستراتجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية: في الفصل هذا سوف نتطرق إلى دراسة مفصلة حول مفاهيم و محددات الميزة التنافسية، و يضم مساهمة الإدارة الإستراتجية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الموارد البشرية،

الفصل الثالث: خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، و التطرق لأهمية و دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال عرض طريقة تسيير الموارد البشرية بها.

الفصل الأول
مضمون الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

تمهيد

إن للمؤسسات العديد من الطرق التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي في السوق لغاية الوصول إلى أهدافها،

هذه الطرق قد تكون موارد مادية، و موارد بشرية، و موارد تنظيمية و تكون مسئولة عنها الإدارة عامة ٍ .

عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الا حتياجات الذاتية لكل من المؤسسات و الموارد البشرية على سواء، و يتوقف المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مقدرة و كفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو و التطور، و هو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحقيقه. و يتطلب تطبيق المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أولا استعراض و فهم دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتجية بوجه عام.

و لكي نتعرف على جميع أوجه عنوان هذا الفصل قسمناه إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتجية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث:مدخل للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتجية

إن الإدارة الإستراتجية إدارة الألفية الثالثة و نالت اهتماما واسعا، خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة و ما يترتب عليه من زيادة حدة المنافسة و تنوعها و تطورها و ذلك للاستجابة إلى المتغيرات البيئة التي تهدد محيط المؤسسة.

و يقع على الإدارة الإستراتجية و منظومتها " الإدارة العليا " مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال قدرتها على تتبع و رصد الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته، و مساراته، سواء على المستوى البيئة الداخلية أو الخارجية.

في مبحثنا هذا سوف نتطرق إلى تعريف شامل و مفصل للإدارة الإستراتجية و كل ما يتعلق بها.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص الإدارة الإستراتجية

أولا: مفهوم الإدارة الإستراتجية:[1]

لا يمكننا أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتجية دون أن نعرف ماهية الإدارة و ماهية الإستراتجية على حدا.

أ-تعريف الإدارة: " تعرف الإدارة في المصادر الإدارية بأنها: تنسيق الموارد البشرية و غير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و عندما بدأت الآلات و البشر تتجه باضطراد إلى مستويات أعلى فأعلى من التخصص أصبحت الإدارة ضرورية لتنسيق المهمات و العمليات المتنوعة إن الإدارة مهمات، و الإدارة أحد فروع المعرفة. و لكن الإدارة هي البشر أيضا، فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير، و كل إخفاق لها هو إخفاق للمدير. أي البشر هم الذين يديرون و ليست القوى أو الحقائق، فبصيرة المديرين و إخلاصهم و نزاهتهم هي التي تحدد ما إذا كانت إدارة أو سوء إدارة.

إن الإدارة عمل مختلف عن غيره من الأعمال فهي بخلاف عمل الطبيب، لأنها يجب أن تتم داخل المنظمة أي في داخل نسيج من العلاقات الإنسانية لذلك كان المدير دائما المثال و ما يعلمه مهم".

و يمكننا أن نعرف الإدارة على أنها الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل و أداء مهامها.

ب-تعريف الإ ستراتجية:

- يرجع أصل كلمة الإستراتجية « strategy »إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس « strategos »و تعني فنون الحرب و إدارة المعارك.

[1]- عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتجية: إدارة جديدة في عالم متغير: دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص29

ويعرف قاموس ويبستر **websters new world dictionary** الإستراتجية على أنها علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية.

- و يشير قاموس المورد للإستراتجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط و إدارة العمليات الحربية.[1]

- و على نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد oxford dictionary يبين معنى الإستراتجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة.

ويشير توماس **thomas** إلى الإستراتجية على أنها: " الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و التقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت".

في حين يعرف شاندلر **chandler** الإستراتجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد و تبني أدوار عمل معينة، و تحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات"

الإستراتجية عملية معقدة لتقرير الأعمال الواجب القيام بها من أجل تحقيق غرض و رسالة المنظمة، وهي تركز على المستقبل على المدى المتوسط- الطويل و ليس على العمليات الحالية. و سوف يعتمد اختيار الأعمال حتميا على الكيفية التي تحدد بها المنظمة أغراضها أو رسالتها.[2]

و للإستراتجية عدة مفاهيم منها:[3]

-الإستراتجية هي اتجاه و نطاق دولة ما ....أو شركة ما، أو منظمة ما، على المدى البعيد، فوجود إستراتجية واضحة المعالم لأية منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة و استغلالها بشكل إيجابي فعال و مؤثر – إن لم يكن بالشكل الأمثل – مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، و الأفراد الذين يعملون فيها.

-الإستراتجية تعبر عن مسار يتم تفضيله، و اختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق الشركة أو المنظمة رسالتها و غايتها و أهدافها، و من ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.

-الإستراتجية هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تقليل ما تعانيه من مساوئ.

---

[1] - د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتجية- بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص17-18.

[2] - د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 34 – 35

[3] - د/ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتجية المفهوم- الأهمية- التحديات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص22.

ج- مفهوم الإدارة الإستراتجية:بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الإدارة و مفهوم الإستراتجية، يمكننا الآن أن نشرع في تقديم مفهوم للإدارة الإستراتجية عامة.

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتجية و من بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز و فينسنز **higgins & vincze** حيث يرى أن الإدارة الإستراتجية هي: " العملية الخاصة بالإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة و غاياتها و إدارة علاقاتها التنظيمية و البيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط المنظمة، و المقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية و الخارجية. و من ثم فالإدارة الإستراتجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات و ممارسات الإدارة العليا و التي يمكن ترجمتها في صورة عمليات متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (1)

شكل رقم (1): ممارسة عملية الإدارة الإستراتجية للإدارة العليا

المصدر- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتجية- بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص34.

أما تومبسون **thompson** و استركلاند **stricland** فيعرفا الإدارة الإستراتجية بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا ثم تنفيذ الإستراتجية و تقويمها".

و من وجهة نظر روبرت **robert** نجد أن الإدارة الإستراتجية تمثل: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة و غيرها في مجال الإدارة الإستراتجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية، و يهتم البعض الأخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها و غاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتجية و تخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتجية تعني: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غايتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها".[1]

الإدارة الإستراتجية هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل

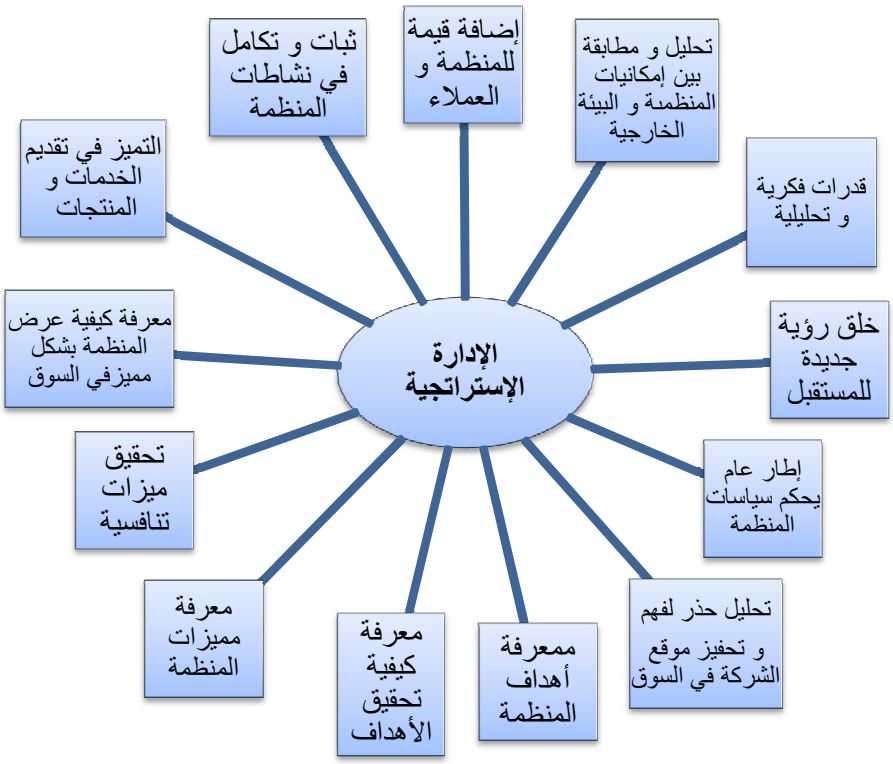
الإدارة الإستراتجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة و تصميم رسالتها و تحديد غايتها و أبعاد العلاقة بين المنظمة و بيئتها بما يساهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتجية ووضعها موضع التنفيذ و تقويمها و مراقبتها.

و من خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن أن نقول أن الإدارة الإستراتجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل) على المدى البعيد، و هذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها و أهدافها و الوسائل التي ستتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة و الضعف التي تتصف بها، و الفرص و المخاطر المحيطة بها، و كل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتجية الهامة و المؤثرة على المدى البعيد، و أيضا مراجعة و تقويم تلك القرارات.[2] فعملية الإدارة الإستراتجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري، حيث تتضمن الإدارة الإستراتجية تحديد و تصميم و تنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة – الاقتصادية على سبيل المثال- ذات الأثر طويل الأجل..... و هذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية _ بزيادة حصتها السوقية_، و زيادة القيمة المضافة لهذه المنظمة، و للاقتصاد الوطني، و من ثم المجتمع ككل. في الشكل الموالي –الشكل 2- سنقدم تحليل مبسط و شامل للإدارة الإستراتجية:

[1] - د/ نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع، ص35.

[2] د/نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتجية المفهوم-الأهمية-التحديات، دكتوراه إدارة الأعمال- الولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص22.

الشكل(2): مفهوم الإستراتجية و الإدارة الإستراتجية



د/نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتجية المفهوم-الأهمية-التحديات، دكتوراه إدارة الأعمال- الولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص50

ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتجية:

تتميز الإدارة الإستراتجية بالخصائص التالية:

-تدور الإدارة الإستراتجية حول الأهداف و النتائج.

-تتأثر فعالية الإدارة الإستراتجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.

-ضرورة تطبيق المنهج العلمي و الموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتجية.

-الإدارة الإستراتجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته، مدخلاته.

-التأثير و التفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتجية و خصائص بيئة المنظمة.

-اعتماد الإدارة الإستراتجية على نظام معلومات مرن و يتوافق مع بيئة المنظمة.

-فعالية المتابعة و التقويم.[1]

[1] بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس- ، 2011، ص 34.

و يمكن أيضا أن نجد خصائص الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:[1]

1- تخطيط لحالات الطوارئ:

تخطيط لحالات الطوارئ المتوقعة وغير المحتملة. وينطبق ذلك على المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء ومن خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2-طريقة تحدد بها الأهداف: يحدد فيها الإستراتيجيون الأهداف ويشرعون في تحقيقها. إنها تتعامل مع صنع وتنفيذ القرارات بشأن الاتجاه المستقبلي للمنظمة. إنه يساعدنا على تحديد الاتجاه الذي تتحرك فيه المنظمة.

3- عملية تقييم ومراقبة الأعمال:تقييم الأعمال والصناعات التي تشارك فيها المنظمة ؛ تقييم منافسيها ووضع أهداف واستراتيجيات لتلبية جميع المنافسين الحاليين والمحتملين ومن ثم إعادة تقييم الاستراتيجيات على أساس منتظم لتحديد كيفية تنفيذها وما إذا كانت ناجحة أم أنها تحتاج إلى استبدال.

4- تقدم منظور أوسع لموظفي أي مؤسسة: يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيفية تناسب وظيفتهم في الخطة التنظيمية بأكملها وكيف أنها مرتبطة بأعضاء المنظمة الآخرين. إنه ليس سوى فن إدارة الموظفين بطريقة تزيد من القدرة على تحقيق أهداف العملويصبح الموظفون أكثر جدارة بالثقة، وأكثر التزام ً ا وأكثر ارتياح ً ا حيث يمكنهم أن يربطوا أنفسهم بشكل جيد مع كل مهمة تنظيمية.

يمكنهم فهم رد الفعل للتغيرات البيئية على المنظمة والاستجابة المحتملة للمنظمة بمساعدة الإدارة الإستراتيجية.و بالتالي يمكن للموظفين الحكم على تأثير هذه التغييرات على وظائفهم الخاصة ويمكن أن تواجه التغييرات بفعالية. يجب على المديرين والموظفين القيام بالأشياء المناسبة بطريقة مناسبة. يجب أن تكون فعالة وفعالة.

5- دمج مختلف المجالات الوظيفية:

تدمج مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة بشكل كامل، بالإضافة إلى ضمان توافق هذه المجالات الوظيفية والالتقاء بشكل جيد. يتمثل الدور الآخر للإدارة الإستراتيجية في الحفاظ على رؤية مستمرة لأهداف المنظمة وأهدافها.

[1] Vapadmin. أهمية الإدارة الإستراتيجية وخصائصها.-https://www.vapulus.com/ar/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87%D8%A7/ ، 23-02-2022.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل، تتمثل هذه المراحل في:[1]

1-مرحلة التحليل و الرصد البيئي: تعرف الشركات أو منظمات الأعمال بيئتها الداخلية و الخارجية، عن طريق الخبرة، و جمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية و غير التقليدية و التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات.

و التحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات- التي تم الحصول عليها هن طريق مسح البيئة الداخلية و الخارجية- و من ثم تقديمها للمديرين الاستراتجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، و الذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

و الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية هي طريقة SWOT analysis، و يستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة strengths و عوامل الضعف weaknesses، و هذه العوامل (القوة و الضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، و تشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، و هيكلها، و الموارد البشرية و المادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص و العوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2-مرحلة صياغة الإستراتيجية: و هي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، و تتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، و تحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي و فعال.

و تحتوي عملية صياغة الإستراتجية التحديد الشامل و الدقيق لكل من المجالات الأتية:

أ-تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال mission : بعد تحديد الرؤية vision وهي صورة المنظمة و طموحاتها في المستقبل، و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية و إن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

تحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال، و هي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية و مرشدا رئيسا للشركة، تقارن و تقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، و جميع السياسات قبل و بعد رسمها، و كذلك الإجراءات التنفيذية، و تشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

و تستطيع الشركة أو منظمة الأعمال بعد تحديدها رسالتها أن تجيب عن هذه الأسئلة الهامة:

-ما هو عمل الشركة الأن؟

- و كيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

[1] د/نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص17-18.

-لمن يؤدي هذا العمل؟

-لماذا أسست الشركة؟

ب-تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد:

من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه و التي عملت الشركة على تحقيقه.

و تحدد الأهداف:

-ماذا يجب أن ينجز؟

-و متى يكون الإنجاز؟

و هناك فرق بين الأهداف objectives و الغايات goals، فالأهداف تشتق من الغايات. فالغايات هي حالة عامة لما يريد أن تحققه الشركة في المستقبل البعيد، مثال: تريد الشركة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق صافي الربح سنويا بنسبة 10 %، و هذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ج-وضع الإستراتجيات و تطويرها:

-الإستراتجية الكلية أو الإستراتجية المنظمة strategy corporate.

- إستراتجيات وحدات الأعمال business strategy.

- الإستراتجيات الوظيفية function strategy.

د-وضع السياسات:

يجري وضع السياسات- و هي مجموعة من المبادئ و المفاهيم- من قبل الإدارة العليا لكي تبين و تصف من خلالها القواعد و الإجراءات الأساسية للتنفيذ. وتنبع السياسات من المصدر الرئيسي و هو الإستراتجية التي اختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

3-تنفيذ الإستراتجية:

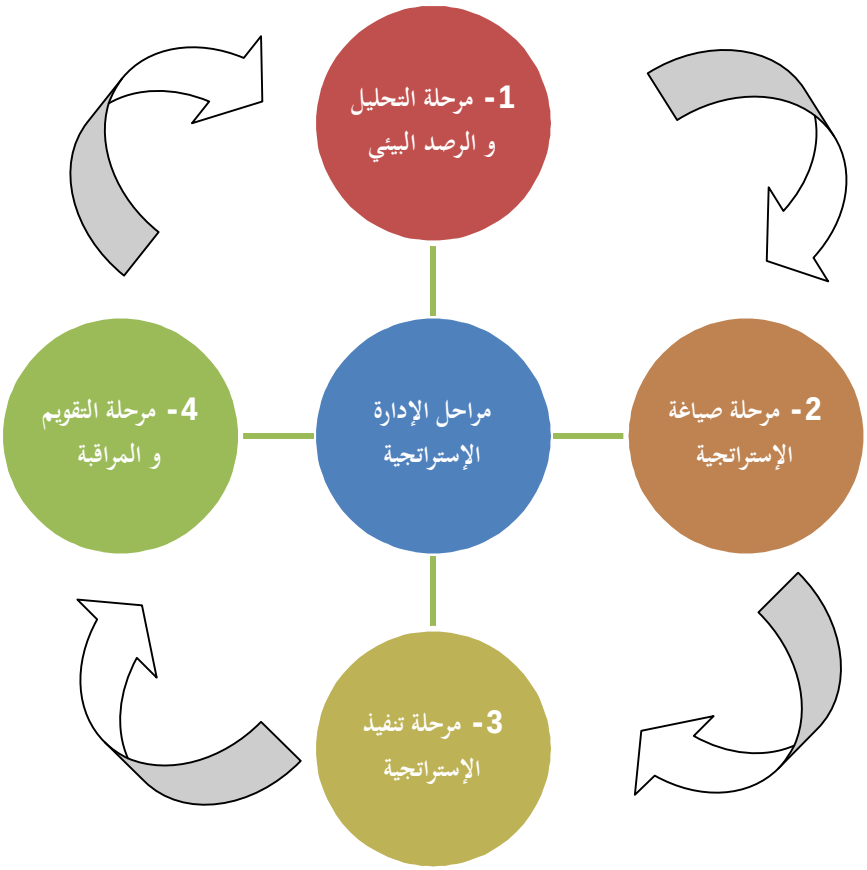
و هي العملية التي عن طريقها توضع الإستراتجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، و خطط، وميزانيات، و قواعد، و إجراءات..... إلخ.

4-التقويم و السيطرة:

التقويم و المتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات و أهداف الشركة، و يتم التقويم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال و الوظائف.

و يمكننا أن نلخص مراحل الإدارة الإستراتجية في الشكل الموالي:

الشكل(3): مراحل الإدارة الإستراتجية



د/جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص57.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية الإدارة الإستراتيجية

أولا: أهداف الإدارة الإستراتجية:[1]

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:

-تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.

- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف السنوية و السياسات و إجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

-إيجاد المعيار الموضعي للحكم على كفاءة الإدارة.

-زيادة فاعلية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

-التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

-تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا و بالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات و استراتجيات المنافسين.

-وجود نظام للإدارة الإستراتجية يتكون من إجراءات و خطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

-تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

-إيجاد معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة.

-تساعد على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها.

ثانيا:أهمية الإدارة الإستراتجية:

تعد الإدارة الإستراتجية ضرورة و ليس ترفا و ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضرا و مستقبلا و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد و هذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتجية. ومن هنا فقد زايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتجية و التفكير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبيرة و الصغيرة) نتيجة لوجود عاملين أساسيين يتفاعلان معا.

[1] د/جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية الابراهيمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،مصر، ، ص 52.

***الأول:** إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتجية و اعتمادها في إطار العمل الآني و المستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

***الثاني:** إن اعتماد الإدارة الإستراتجية أصبح الآن خيارا إستراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية و إقليمية و عالمية و بالتالي فإن التفكير بإدارة العمل و تحقيق أهداف المنظمة بأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا.[1]

في ما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتجية:[2]

1-وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتجية: إن صياغة الإستراتجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها و بالتالي نمو المنظمة و بقائها و يقدم لنا **"ليو نتياديد"** في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلا على أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر و متاجر التجزئة، و أوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة، و فشلت المنظمة الأخرى نتيجة **تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتجية أفضل**، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية و دقة في توقعاتها و بالتالي تكرس مواردها و اهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية و لكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع و اتخاذ القرار الإستراتيجي و هكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحا ملحوظا في إنتاجياتها و مبيعاتها و أرباحها، بما يمثل عامل محفز لغيرها من الشركات للاهتمام و العناية ببناء و صياغة الإستراتجية المناسبة لها.

2-تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمنظمة و مدى اهتمامها بإدارة إستراتجياتها طويلة المدى و تحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

3-تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، و تدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، و تساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية و المادية و البشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

4-القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد إدارة الإستراتجية على كوادر ذات تحديات و نظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح و الاكتشاف، فالقائمون على وضع و صياغة الإستراتجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي و معوق.

---

[1] بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص38.

[2] د/ مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتجية- الأصول و الأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي،الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة/ لبنان، 2016، ص 39-40.

5-تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة:تساعد الإدارة الإستراتجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها و إمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.لذلك في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية و تبيان أهم النقاط المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها.

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد، نظرا لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرو أن إدارة الموارد البشرية "ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإيجازاتهم".

و من ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج التسويق، التمويل... الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة".

يعرف فرنش (franchie) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض العمالة داخل المؤسسة.

كما يعرفها سكولا (SIKHULA)بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة و يشمل ذلك عمليات التوظيف و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و الأجور و التعويض و العلاقات الصناعة و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصيانة للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد.

كما يعرف جون مايتن (Maytin,J) إدارة الأفراد بأنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية.[1]

و هناك بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لها.[2]

1-التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

2-التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

و تعرف أيضا بأنها هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة ككل .كما أنها سلسلة من القرارات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العملين فيها.

و من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها[3].

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية-الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية نوعين من الوظائف، نجد منها الوظائف الإدارية متماثلة مع تلك الموجودة في الإدارات الأخرى ووظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات.[4]

أولا: الوظائف الإدارية:

1-التخطيط planning:

إن المدير الفعال يجب أن يخصص جزءا رئيسيا من وقته لعملية التخطيط و بالنسبة لمدير إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط يعني التحديد المسبق لعمليات و برامج الموارد البشرية بالمنظمة، و يعد التخطيط لأنشطة الموارد البشرية عاملا حاكما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، كما أنه يعتبر بمثابة صمام أمان بالمنظمة للتخفيف من حدة الاضطرابات و منع حدوث المشاكل بقدر

[1] محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات،الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص27-28.

[2] بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج مقدمة لطلب نيل شهادة الماستر الأكاديمي،جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2015، ص15.

[3] حسن بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2012، ص18.

[4] حفيان عبد الوهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص31-32.

الإمكان، إن التخطيط في هذا المجال يعتبر عاملا هاما و جادا يحتاج إلى قدرات خاصة حيث يتضمن القدرة على التفكير و التحليل و الوصول إلى قرارات سليمة.

2-التنظيم organizing:

بعد تحديد مجالات العمل في إطار مخطط يجب إنشاء الهيكل التنظيمي كما إن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و لتنفيذها فإنه يجب على مدير الأفراد تكوين

التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة و الأفراد و العوامل المادية و يجب عليه أن يكون واعيا للعلاقات المركبة بين وحدته و الوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3-التوجيه orientation:

بعد تحديد خطة العمل في مجالات الأفراد المختلفة و تحديد الهيكل التنظيمي لتنفيذ هذه الخطة، يلي ذلك وظيفة عضوية أخرى مرتبطة بتنفيذ الأعمال المختلفة و هي التوجيه و التي تتضمن إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم و جعلهم يؤدون عملهم بكفاءة و رضاء كامل.

4-الرقابة control:

أثناء أداء وظائف الأفراد المختلفة يشار إلى سؤال هام حول واجب الإدارة عند هذه النقطة؟

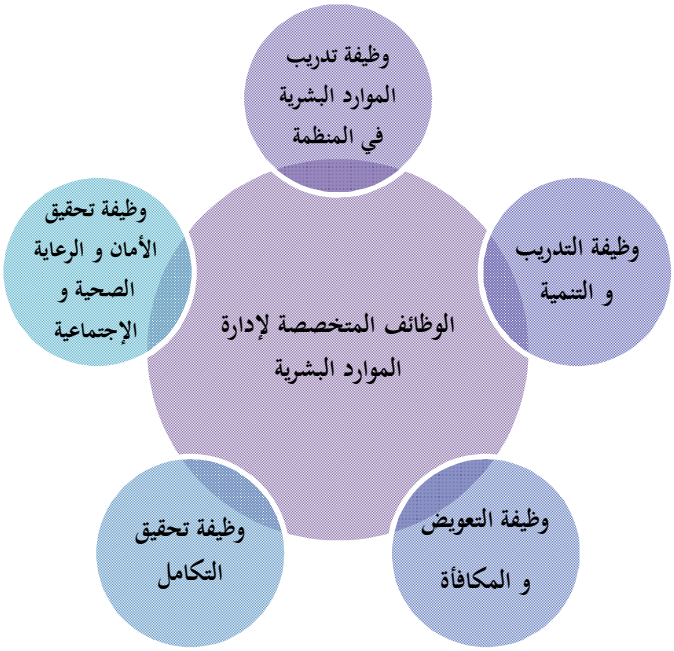
إنه من المنطقي أن تكون وظيفتها في هذا المجال هي الرقابة، و التي تعني ملاحظة و مقارنة الأداء مع الخطط الموضوعة سلفا في مجالات برنامج إدارة الأفراد و تصحيح الانحرافات التي قد تحدث بين الأداء الفعلي و الخطط الموضوعة.

إن الرقابة هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بضبط و تنسيق الأنشطة وفقا للخطط المختلفة و التي أعدت سلفا على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ثانيا: الوظائف المتخصصة:

تنقسم هذه الوظائف إلى أربعة وظائف متمثلة في الشكل التالي:

الشكل (4):الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية



من إعداد الطالبتين

1-تدريب الموارد البشرية في المنظمة: إن أول عمل لإدارة الأفراد في المنظمة يتعلق بالحصول على الكفاءات المختلفة اللازمة لتحقيق أهدافها، إن هذا العمل يتعلق بموضوعات عديدة مثل تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و الاستقطاب ثم الاختيار و التعيين. إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يتعلق بحجم و نوعية الأفراد المطلوبين أما الاختيار و التعيين فيتضمن مجموعة متعددة من الأنشطة وضعت خصيصا لهذا الغرض مثل طلبات التقدم لشغل الوظيفة، الاختيارات و المقابلات ثم التعيين.

2-التدريب و التنمية: بعد الحصول على الأفراد اللازمين تأتي الخطوة الثانية و هي ضرورة تنمية هذه الكفاءات و تدريبهم. إن التنمية تتعلق بزيادة المهارة و ذلك من خلال التدريب، و يعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل و سوف تزداد أهميته في المستقبل لزيادة الطلب على الأوتوماتيكية و تعقد الأعمال و الوظائف المختلفة كذلك فقد أصبحت التنمية الإدارية managerial development الشاغل الرئيسي لإدارة المشروعات المختلفة و خاصة منذ الحرب العالمية الثانية.

3-مكافأة الأفراد: و تتضمن هذه الوظيفة تحديد المكافأة العادلة و المناسبة للأفراد نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و على الرغم من أن بعض الدراسات المتصلة بالنواحي المعنوية تقلل من أهمية الدخل المادي للعاملين إلا أنه و رغم ذلك تبقى وظيفة المكافأة من إحدى الوظائف الحساسة في إدارة الموارد البشرية.

4-تحقيق التكامل: إن التكامل يتعلق أساسا بمحاولة التأثير و إيجاد توفيق عقلاني resonable reconciliationبين المصالح الفردية و مصالح المنظمة.

و بالتبعية فإنه يجب التعامل مع مشاعر و إحساسات و اتجاهات الأفراد في ترابط مع مبادئ و سياسات المنظمة، بالرغم من أن تحقيق التكامل يعتبر من الوظائف الهامة إلا أنه قد يغالى في التأكيد عليه و ينجم عن ذلك مخاطر عديدة مثل تلك التي تنجم عن إهماله.

و يرتبط بهذه المشكلة العريضة كثير من المشكلات الفرعية مثل الاتصالات و القيادة و التنظيم غير الرسمي و النقابات و التي يكون لها تأثير واضح على تحقيق هذا النوع من التكامل.

5-تحقيق الأمان و الرعاية الصحية و الاجتماعية: من اللازم أن تكون الوظيفة الأخيرة متعلقة بالعمل و ظروفه و السعي الدائم إلى تحسينها و خاصة المتعلقة بظروف العمل المادية و توفير كافة الخدمات الاجتماعية و الصحية للأفراد، و كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنظمة، و عن طريق إعداد برنامج خدمات للعاملين و هذا في كل مجالات الإدارة. فان البحوث يجب أن تستمر في تقديم خدماتها حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض التنظيمية و الأهداف المنشودة.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية:[1]

يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا في كل التنظيمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية....ألخ). هذا و يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على الأفراد و طريقة استغلالها بواسطة القيادات، و أنه ليس من المدهش إذ قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية و بالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد أو بالطرق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، إنه من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.

و من هذا المنطلق فان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، إن مدير الأفراد يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية و هي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها. أما بالنسبة لهذه الأهداف، فتتمثل في:

-تكوين قوى عمل مستقرة و ذات كفاءة.

-تنمية و تدريب القوى العاملة بالمنشأة و المحافظة على مستوى معين من المهارة و القدرة على الأداء.

-المحافظة على القوى العاملة و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 36

-إعداد سجلات كاملة و منظمة للعاملين.

-العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي و عن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.

على العموم تتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية في هدفين رئيسيين هما: تحقيق الكفاية الإنتاجية، و تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، و هما هدفان مكملان لبعضهما البعض، و فيما يأتي نجد شرحا لهذين الهدفين.[1]

1-تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتحقق هذا الهدف بواسطة دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، و ذلك من أجل استخدام أمثل لهذه الموارد، فالمورد البشري هو الذي يستخدم الموارد المادية، و يختلف استخدامه لها حسب أدائه و كفاءته، كما أنه هو المسئول عن تحقيق الإنتاجية بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة، و لذا تتدخل إدارة الموارد البشرية من أجل توفير موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2-تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: إن نجاح المنظمة و بلوغها ميزة تنافسية لا يتحقق بالكفاية الإنتاجية فقط (بالكميات و المواصفات و بأقل تكلفة)، بل لابد أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة في المستوى المرغوب عند الزبائن، لأن جودة المنتج لا تحدد من قبل المنظمة بل من قبل الزبون عن طريق المنتج، فعلى العامل أن يكون في خدمة الزبون من أجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي

*تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.

*إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

*تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

*تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطوير.

*توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا ً مناسبا للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة.

* اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

*إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

*الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

*رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.

[1] بن قايد فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص41.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:[1] تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.

و للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناط بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما و حيويا، و العمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه.

و هذا كله لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية و هذا لا ترمي و تسعى إليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيقها.

و تكمن أهميتها أيضا في:

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.

-لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

-تقوم بدارسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

و عليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية:

1-اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

2-تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيره على حياة الفرد و المنظمة و المجتمع.

3-الموارد البشرية من العناصر المهمة في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

4-العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مسئولي الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تطوير القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.

5-العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه و تنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق المكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.

6-تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمتها و تجهيزاتها.

[1] بن فراح إيمان، سي عفيف رشيدة، "دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، قسم التسيير الإستراتيجي، 2021، ص 24-25.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم تعريف-مفهوم للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و سنتعرف أيضا على خصائصها و تطورها و أهميتها.

المطلب الأول:مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

يمكننا التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية من خلال التعارف التالية:

-عرفت الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف و استراتيجيات و سياسات و خطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف و سياسات و خطط المنظمة ككل.

-عرفت بأنها" رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في العمل، وذلك بواسطة ممارسات جديدة و معاصرة تتماشى مع استراتجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها".

-عرفت أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات تعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد.

-عرفت بأنها عملية وضع إستراتجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتجية المنظمة و الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح و البقاء في ميادين الأعمال.

الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية هي عملية تنطوي على استخدام مقاربات لتطوير استراتجيات الموارد البشرية، و التي يتم دمجها عموديا مع إستراتجية المؤسسة و أفقيا مع بعضها البعض، تحدد هذه الإستراتجيات النوايا و الخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية الشاملة، مثل الفعالية التنظيمية، و الجوانب الأكثر تحديدا لإدارة الأفراد، مثل الاستقطاب و التدريب و الحوافز المقدمة و علاقات الموظفين.[1]

بناءا على التعارف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في خطة طويلة المدى تشتمل على ممارسات و سياسات تتعامل من خلالها المنظمة من المورد البشري في العمل و تتفق و

[1] داسي وهيبة، موسى سهام، "تحليل نماذج الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد2، 2020، بسكرة-الجزائر، ص255-271، https://search-emarefa-net.sndl1.arn.dz/ar/download/BIM-1027430 ، 23-03-2022.

تتكامل و تتناسق هذه الخطط و الممارسات و السياسات مع الإستراتجية العامة للمنظمة، و تعمل على تحقيق رسالتها و غاياتها و أهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

المفهوم الإجرائي "هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مسارهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتجية العامة للمؤسسة و ذلك بغرض تنمية و تطوير قدراتهم و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة على الريادة."

المطلب الثاني: مراحل و خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولا:مراحل الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية:

تمر الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية هي: صياغة إستراتجية الموارد البشرية، التنفيذ، والتقييم و ذلك على النحو التالي:

تنطلق صياغة إستراتجية الموارد البشرية من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ثم تصل إلى تحديد أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية، بمراعاة جملة من الشروط أو المقاييس أهمها: قابلية قياس هذه الأهداف، المرونة، الوضوح مع مراعاة الانسجام بين هذه الأهداف ثم يتم تقاسمها مع الشركاء داخل المؤسسة وهم الأفراد في مختلف الوظائف لتحض بالقبول و من ثم الانخراط في تحقيقها للوصول إلى المرحلة الموالية و هي تنفيذ الإستراتجية بالاعتماد على المسئولين التنفيذيين الأقدر و الأنسب لتنفيذ أهداف إستراتجية الموارد البشرية و إشراكهم مباشرة في هذه المرحلة التي تتطلب أيضا توضيح هيكلة و أدوار مديرية الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالتكوين و الاتصال و الموجه للكفاءات داخل المنظمة، أما المرحلة الأخيرة فهي تقييم إستراتجية الموارد البشرية، لقياس أثر تطبيقها من خلال النتائج التي حققتها المنظمة أو لقياس مساهمة الموارد البشرية في نتائج المنظمة بمعنى أوسع، وهي أصعب المراحل حيث يجب البحث عن أصل أو سبب النتائج السيئة بالرجوع إلى المصدر بمعنى هل الاختلال يرجع إلى مرحلة تنفيذ الإستراتجية أو في صياغتها مما يستدعي أن يكون تقييم الإستراتجية مرافق دائم للمرحلتين الأولى و الثانية من أجل التحسين الدائم و المتواصل كما أن تقييم إستراتجية الموارد البشرية يهدف إلى إثبات أن اندماج إدارة الموارد البشرية في الإستراتجية يحقق لها قيمة مضافة.

ثانيا:خصائصها: [1]

-الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

-النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.

-ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مع الإستراتجية العامة للمنظمة و تحقيق التكامل بينهما.

-ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص و تهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

-النظر للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.[2]

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

إن إستراتجية التنمية و التطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل و الارتباط بين رأس المال المادي و البشري باعتبارهما عنصران أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي و فني يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهارات و التقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي و الابتكار و المبادرة أن التطوير و الإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق و الريادة.

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الداعمة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة و اعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة و العائد، و أن فهم مدلول الموارد البشرية و تحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

---

[1] د. محمد محمد إبراهيم، أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، https://almerja.net/reading.php?idm=134041 ، 29-03-2022.

[2] سلمى رزق الله، مساك أمينة، "الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة-الجزائر، مارس 2017، ص304-315. https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/2/7/14604 ، 23-03-2022.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة و متصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و يمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ما يلي:

-إن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتجيات ملائمة وسياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

-إن إستراتجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتجية الكلية للمؤسسة، و هي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

-إن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم إستراتجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

-حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد و تطبيق البرامج و السياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتجية للمؤسسة و هذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن:

-يساهموا في صياغة إستراتجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.

-أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتجية للمؤسسة.

-معرفة نوعية المهارات و أنماط السلوك و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم و توفير سبيل النجاح للخطة الإستراتجية المختارة.

لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين و تطوير أنظمة و برامج الإنتاج، التسويق و غيرهما، و ذلك سعيا منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، و عليه فإن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية و التطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.[1]

[1] سلمى رزق الله، مساك أمينة، مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل

في معالجتنا لفصلنا الأول " مدخل إلى الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية" استخلصنا أهم النقاط التي نلخصها كما يلي:

-الإستراتجية هي خطط أو طرق توضح لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التكتيكات و الإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير، أي أن الإستراتجية هي العمل على تحقيق أكبر الأهداف بأقل موارد ممكنة.

-الإدارة الإستراتجية هي عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف و الإستراتجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئة بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غايتها المنشودة.

-إدارة الموارد البشرية أصبحت عنصرا هاما في المؤسسة كونها تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة ذاتها و المورد البشري العامل داخل المؤسسة.

-بالنسبة للمؤسسات الناجحة فإنها تعتبر الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية جزء لا يتجزأ منها كونها عامل مساهم في ضمان استمرارها و نموها.

-الإدارة الإستراتجية للعنصر البشري (أو الموارد البشرية) أضحت أساس لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:
الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية

تمهيد

إن تحقيق النمو و التوسع في بيئة أعمال اليوم و التي تتعدد فيها أشكال المنافسة، و تتضاءل الفواصل و الحدود المكانية و الزمنية و يتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة يتطلب من منظمة الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات شتى في البداية، فإنها يجب أن تقدم شيئا ذو قيمة للآخرين، و أهمهم العملاء بالطبع و من الناحية التقليدية، فإن هذه القيمة كان ينظر إليها على أنها ناتج العمليات المالية أو الحسابية، إلا أننا نعتقد أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية منظمة تمثل العنصر الحاكم للقيمة و التي تضمن ليس فقط الأرباح، و لكن قبل ذلك نمو و رضا العاملين.ثانيا لكي نتج المنظمة و تستمر في عالم اليوم فإنها يجب أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة.

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها. وكما يشير العديد من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء المنظمة القرن الحادي و العشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشر ية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

و هذا ما سوف نراه في فصلنا هذا، بحيث سوف نتعرف على الميزة التنافسية بالتفصيل و دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيقها. و قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول:مدخل إلى الميز ة التنافسية

المبحث الثاني:علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسس

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

إن في هذا المبحث سوف نحاول الإلمام و التطرق إلى بعض التعريف المتعلقة بالميزة التنافسية و إبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

أولا: التنافسية:[1]

من بين التعارف التي أعطيت للتنافسية نجد:

***تعريف فريد النجار** " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، و النمو، و الاستقرار، و التوسع، و الابتكار، و التجديد".

***تعريف roger perceron:** " التنافسية هي القدرة على الحفاظ باستمرار و بصفة دائمة و بطريقة طوعية في سوق تنافسي و متغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.

يتضح لنا أولا و قبل كل شيء بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة و الصمود أمامها، بالاعتماد على إستراتجيات هجومية و تقديم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو، و الاستمرار، علما أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار و التجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية".

"التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين".

نستنتج أن المؤسسة من خلال نقاط قوتها و ضعفها الداخلية و مدى قدرتها على التكيف مع التهديدات و الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، يتحدد مدى قدرتها على المنافسة أو بالأحرى تنافسيها، سواء محليا أو عالميا، حيث تزيد و تنقص حسب قوتها و مدى تحكمها في العناصر البيئية و تأقلمها معها.

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحظوا بفرص العمل و للمنظمات لكي تبقى و تنموا و حتى الدول لتضمن استدامة و تحسين مستويات معيشة شعوبها و تعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي.

لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح و دقيق إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر و التجارة و بين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد و المجتمع.

ثانيا: الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية و الجودة و بالتالي استخدام وسائل إنتاج متطورة و يد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية.

[1] بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص **50.**

يمكن أن نعرفها كما يلي: هي القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المتنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون .

كما يوضح هوفر **hofer** بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

عرفها **M.porter**:" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".

تعريف علي السلمي:" القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

و حسب تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها" ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتجية معينة للتنافس".

كما تعرف بأنها:" المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".

و تعتبر الميزة التنافسية مرجعا للخصائص و الصفات لمنتج أو علامة و التي يعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها، و أن هذه الخصائص و الصفات للمنتج أو العلامة قد تختلف و قد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمة إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه.

و أورد طلعت أسعد عبد الحميد أن الميزة التنافسية:" هي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المنظمة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم المنافع بسعر أقل".

كما عرفت الميزة التنافسية أيضا بأنها:" قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتجياتها التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز".[1]

---

[1] سالم إلياس، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 08، العدد (01)، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، جوان 2021، ص 230-248، https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/57/8/1/162363 ، 05-04-2022

الميزة التنافسية هي" تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح و ربحية أفضل"، ويؤكد نفس الكاتب أن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق هذه الميزة التنافسية.

و يؤكد هامان نفس الاتجاه بقوله إن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة و قادرة على الحصول على التكنولوجيا و استخدامها بشكل مناسب .

و تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية، و تتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادية(مثل المباني و المعدات و الآلات)، أو الموارد البشرية (مثل مهارات و قدرات و معارف العاملين)، و موارد المعلومات (مثل نظم المعلومات و نظم دعم القرار)، فإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبير لامتلاك ميزة تنافسية كبرى.[1]

الميزة التنافسية قد نال مفهومها أهمية كبير في الأدبيات المعاصرة للإدارة إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثروة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و لم تستثني أية منظمة في العالم من تأثيرات العولمة إذ غالبا ما تدخل الدولة من خلال قطاعاتها و مؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظماتها العاملة دوليا و محليا مما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية.

و تؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المتنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

إضافة إلى التعارف السابقة يمكن القول عن المؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الإستراتجية و في نفس الفترة كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و تحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة. و عرفت الميزة التنافسية حسب كل من بورتر و هارجرت و شانكت و جوريندارجام (**hergert et porter. Shanket gorindarajamp**) تعرف بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، حيث حدد **porter** ثلاث إستراتجيات لتحقيق ذلك و هي: السيطرة بواسطة التكاليف و التميز و التكثيف و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط القوة تؤهلها لاكتسابها، فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.[2]

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتجية، كلية التجارة- جامعة القاهرة، 2002، ص107-106.

[2] محمد حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية و خصائصها

أولا:مصادر الميزة التنافسية:[1]

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية و لتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين:

1-المصادر الخارجية: و هي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و الإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى و العوامل الاقتصادية و السياسية و الديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

و العامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة و الإمكانيات المتوفرة لدى المتنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها و أنشطتها لمواجهة المنافسين و التميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فإن المتغيرات الفنية و التكنولوجية و التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية و الاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة و متنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.

2-المصادر الداخلية: تشمل الموارد التي تملكها المنظمة و تستطيع التحكم فيها و كذلك الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تتحدد بالآتي:

-الموارد: و تشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية و المواد الأولية و الأجهزة و الهياكل و الأموال و كذلك العلامات التجارية و قنوات التوزيع و غيرها، و كذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة و التي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، و العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و تمتلكها المنظمة و يقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها.

إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها و دون دراية و معرفة بأعمال و أنشطة العناصر و الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم

[1] محمد حفيان عبد الوهاب، نفس المصدر، ص 51-52.

الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات بحث التطوير، الإبداع و المعرفة.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:[1]

***أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى القصير فقط.**

* إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة للمقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

***أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.**

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

***أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد".**

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و أهميتها

أولا: محددات الميزة التنافسية:

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية فنجد أن هذه الأخيرة تحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما:[2]

***حجم الميزة التنافسية**

***نطاق التنافس**

1-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمه الاستمرارية إذا أمكن للشركة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشراكات المنافسة و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر،كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها .ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دور حياة أخرى، و تبدأ دور الحياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات التنافسية ،ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفرق عليها و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ،و من هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف :يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات إن يحقق الشرك بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن إن يحقق و فوارت في التكلفة عن الشركات المنافسة و

---

[1] شرون مسعودة، صالحي صفية، "أثر إستراتجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013، ص27.

[2] عمار خليدة، دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة لطلب نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، 2016، ص45.

من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحد، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة .وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في جملة

وجود علاقات متدخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسية من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نمثلها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): يمثل أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1/نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم الاختيار ما بين التركي على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2/النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3/النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا عن نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4/نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود 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.

عمار خليدة، مرجع سابق، ص**34**

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية: تكون أهمية الميزة التنافسية كما يلي:[1]

-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولاءهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم.

[1] سالم إلياس ، مرجع سابق

-تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافس في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس .

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.

المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودو رها في إرساء الميزة التنافسية

تتمثل هذه الفعالية في ما يلي:[1]

1-الحصول على الموارد البشرية :

يتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري وبمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب.ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيق أهدافها، ويتم الحكم على الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة من المقاييس.

2-تنمية وتطوير الموارد البشرية:

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

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

2-3إدارة الأداء :هي عملية التي من خلالها يتأكد المدريين من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة. و هي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من تم أهدافها، و تهدف المؤسسات من خلال تبني و استخدام إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتجية و تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف.

[1] شرون مسعودة، صالحي صفية، مرجع سابق، ص37.

3-إدارة برنامج الحوافز والتعويضات:

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

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

المطلب الثاني:الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية

إن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:[1]

أ-استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منطقة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

ب- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛

ج- تنبأ المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها؛

د-إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل؛

هـ- زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة؛

و -زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

و من ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و ممارساتها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل و ذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا، و في نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت و جهد كبير، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات

[1] نفس المصدر، ص35.

يحتاج لتحليل عميق و دراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق و الانسجام بين هذه الممارسات و الإستراتجية العامة للمنظمة من ناحية، و بينها و بين احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى.[1]

المطلب الثالث:الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

تتمركز المقاربة المبنية على الموارد (**resource based view**) المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال (**prahalad, Barney, Hamel, Wernerfelt**) حول الموارد الداخلية التي تسمح للمنظمة بالتفرد بالميزة التنافسية، ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيا داخل المنظمة، و بالتالي يفترض على نظام الإدارة الإستراتجية أن يدخل المنظمة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد و الكفاءات.

و حسب (**Barney, 1991**) تشتمل الموارد مجموع الأصول و القدرات، و الطاقات، و الإجراءات التنظيمية، و الخصائص، و المعلومات، و المعرف، و المهارات التي تتحكم فيها المنظمة و تسيطر عليها و تمكنها من إعداد و تنفيذ إستراتجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاعتها.

ضمن المنظور المتركز على الموارد توجد عدة مقاربات تحاول أن تأكد على دور الموارد و أهميتها الإستراتجية و من أهمها مقاربة الكفاءات الأساسية و المقاربة المرتكزة على الكفاءات، و مقاربة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تشتمل على الكفاءات بشكل عام باعتبارها موردا من الموارد البشرية خاصة و أن هذه المقار بة تكشف لنا بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمنظمة و تنافسيتها.

و ضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية، مادية، و بشرية) و الكفاءات تحتل مكانة رئيسية ضمن نظريات و تطبيقات الإدارة الإستراتجية الأمر الذي ساهم في الدفع بإدارة الموارد البشرية تجاه مركز و محور الإدارة الإستراتجية بالرغم من أن منظري و مطبقي إدارة الموارد البشرية استمروا في البحث عن الفرص الملائمة التي تضفي على سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا.

ووفق نفس المنظور يؤكد "ماك ويليامز" و "**McMahan and wright**" على أن الموارد البشرية تعد موردا إستراتيجيا مسئولا بشكل أساسي عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، إذ يجب أن تساهم الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة، و أن تكون نادرة و غير قابلة للاستبدال أو التقليد، و بالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري.

و حول تلبية المنظمات للمتطلبات معايير خلق الميزة التنافسية أشار "كايفجن و جايك" أن العديد من الباحثين قاموا باختبار مدى قدرة أنظمة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية على تلبية المعايير الأربعة التي تجعل من الموارد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، تلك الأعمال النظرية وضعت الأساس لتطبيق المقاربة المبنية على الموارد ضمن أبحاث الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، إضافة إلى العديد من الدراسات التي اعتمدت هذه المقاربة لشرح العلاقة الإيجابية بين أنظمة إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي.

[1] سلمى رزق الله، مساك أمينة، مرجع سابق

و بالرغم من سيادة نظرية المقاربة المبنية على الموارد ضمن أدبيات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات، حيث أشار (**leapk, takeuchi, erhardt, and colakoglu**) أن العديد من الباحثين لم يختبروا بشكل كامل الكيفية التي يمكن للموارد البشرية ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية أن تستوفي لمعايير الأربعة الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة. بينما أشار (**kaufman,2015**) إلى وجود العديد من العقبات المرتبطة بتطبيق المقاربة المبنية على الموارد ضمن أبحاث الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية.

لقد انصب اهتمام العديد من الباحثين الذين تناولوا الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة على تحليل تأثير الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مع تركيز أكبر على نمط الإدارة المعتمد ضمن المنظمة في مجال تأهيل، و تجنيد، و تثمين الموارد البشرية.

و يرى (**hamel and prahalad, 1995**) أن الموارد البشرية كرأس مال بشري و فكري تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، مع تأكيد (**Munteanu, and anca-loana,2015**) أن إدارة الموارد البشرية الإستراتجية لها دور خاص في الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحفيز الموارد البشرية و زيادة مستوى مشاركتها في اتخاذ القرارات و اقتراح الحلول لمشكلات التي تعيق تحسين الأداء. و مع ذلك فإن الكثير من المنظمات حسب ما أشار (**Jeffry, 1994**) وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة و في مجال الأبحاث و التطوير و التسويق، مع تجاهلها لأكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية و هب العنصر البشري الذي يعد قوة العمل الذكية المتصفة بالولاء، و الالتزام، و متغيرا حاسما في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية التي عرفت بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتجية للمنظمة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي (وفق التحليل السابق) سواء من خلال صياغة إستراتجيات المنظمة أو من خلال تنفيذها، أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التدريب و التحفيز و تقييم الأداء، و تطوير المسار الوظيفي.

لقد ساهم التأكيد على أن الموارد البشرية تعد مصدرا للميزة التنافسية بروز الدور الحديث للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيق تلك الميزة، حيث عملت تلك الإدارة على ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتجية للمنظمة، علاوة على مشاركتها في صياغة إستراتجيات الأعمال و تنفيذها من خلال ربط مختلف إستراتجيات الموارد البشرية بالإستراتجيات التنافسية للمنظمة.[1]

[1] يحضيه سملالي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة الملك فيصل- السعودية، 2018، ص101ص111، https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/103/7/3/61854 ، 02-05-2022.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل لقد تطرقنا إلى بعض مفاهيم الميزة التنافسية و علاقتها بالإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

-تعبر التنافسية على مستوى المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة و الصمود في وجه المنافسين.

-تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك.

-تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف و التميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، و الذي يعد مقوما لتنافسيتها.

-يمكن الحصول على المزايا التنافسية من خلال العديد من المصادر أهمها: الإستراتجيات التنافسية، الكفاءة في استخدام الموارد، الإبداع و الابتكار، الاستجابة الملائمة لمتطلبات العملاء.

- كما توصلنا من خلال دراستنا أن الإدارة الإستراتجية لها دور في إدارة مخزون رأس المال البشري و الكفاءات للمنظمة، إذ تقترح مقاربة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية توفر شرطين رئيسيين أولهما أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية بسبب امتلاك تلك الموارد و الكفاءات لقدرات و مهارات عالية، و ممتازة، و أصيلةو ثانيهما أن تتميز إدارة رأس المال البشر ي و الكفاءات بالطابع الإستراتيجي، و هو ما يفرض على نظام الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ضرورة معاملة الموارد البشرية كرأس مال و أصول إستراتجية نوعية تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لوحدة تغذية الأنعام- GAO-

تمهيد

بناءا على ما تطرقنا له في الجانب النظري من مفاهيم و تعارف و محتويات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و كيف استطاعت أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة و كانت متمثلة في فصلين كاملين، سوف نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع و ذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة وحدة أغذية الأنغام لولاية مستغانم **GAO**محاولين إبراز أهم النقاط المتعلقة بدراستنا, حيث قمنا بالتطرق إلى الجانب التاريخي للمؤسسة و الوضع الحالي لها، ثم سوف نتعرف على مصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و في الأخير سوف نتعرف كي ساهمت الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة. بحيث قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام **GAO**

المبحث الثاني: مصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث :مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتجية في تحقيق التميز للمؤسسة GAO

المبحث الأول:عموميات حول المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام GAO–مستغانم-

بناءا على الوثائق المعتمدة من طرف المؤسسة سوف نتعرف على مؤسسة **GAO** و كيف نشأة و الإستراتجية المعتمد عليها في هذه المنشأة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة وحدة تغذية الأنعام

تعتبر أغذية الأنعام (ONAB) من بين الوحدات الاثنين و الثلاثون (32) الموزعة عبر الوطن ، والتي ورثت من العهد الاستعماري.

تم تأسيس الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الاسبانية « MALKA » و أممت من طرف الديوان القومي لأغذية الإنعام بتاريخ 4 ابريل 1969 ، و هذا تحت إشراف وزارة الفلاحة و الصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية نشاطها إنتاج أغذية الأنعام مركزها الرئيسي بالجزائر العاصمة ، كان عدد عمالها 65 عاملا بينما قدر متوسط إنتاجها بحوالي3 طن/سا و ذلك عن طريق فوجين متناوبين ، و في الفترة الممتدة ما بين 77 / 76 أعيدت هيكلة الوحدة بغية رفع قدرتها الإنتاجية و التي وصلت إلى 10 طن/سا، و كانت عملية مراجعة التجهيزات المتكفل بأعبائها و تحقيقها الاسباني" مارينو قوني "و هذا لأجل توسيعها وإقامة نظام إنتاجي للشحن " VRAC " إلى جانب عدد مطامير " SILOS " المواد الغذائية التي في تشييدها يوم 15/ 1984/04.

و لقد شهدت سنة 1986 عملية إعادة هيكلة الوحدة ، و التي سمحت برفع مستواها ، حيث ارتفعت عدد المطامير إلى 21 مطمورة ، و وصلت القدرة الإنتاجية إلى 15 طن/ سا.

-كما تم إنشاء مخازن للاستقبال و حفظ المواد الأولية مع تزويد بميزان آلات و معدات- أخرى و وضعت من اجل تدعيم و رفع مستوى الإنتاج.

-و إلى غاية 1998 /01/01 وكانت الوحدة تابعة للشركة الأم "ONAB" المتواجدة بالعاصمة، لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية وبقيت تتكفل بوحدات التمويل فقط الموجودة في وهران ،الجزائر ،سكيكدة، عنابة ،حيث تم اتفاق بين الديوان القومي لأغذية الأنعام "ONAB" مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن " ORAVIO" ، وتشكيل ما سمي مجموعة تربية الدواجن الغرب "GAO" و التي مقرها في مستغانم، حيث أصبحت هذه الوحدة تحت سلطة هذه المجموعة، و نفس الشيء مع الوحدات الإنتاجية الموجودة في وسط و شرق البلاد.

***التعريف بالوحدة محل الدراسة:**

هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO-ORAVIO التي تم إنشائها في 19-01-1998 برأس مال قدره 7.000.000.000 دج، مقرها مستغانم و تضم حاليا 87 عاملا.

يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج و البيع و المديرية تابعة للمؤسسة الأم oravio المتواجدة بصلامندر- متسغانم، و تعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها المسئولة و المتحكمة بالأسعار و كذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره و هي مسئولة عن سير الوحدة محل الدراسة و معالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل النتيجة أيا كانت. هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب و تضم سبع وحدات فرعية: وهران، مستغانم، تلمسان، سيدي بالعباس، تيارت، بشار، البيض، و ستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات و التعامل يكون مع بعضها البعض و هذا لسد حاجاتها الضرورية و التبادل المشترك للمواد الأولية.

الشكل (5): الوحدات التابعة لمجمع الغرب GAO

المصدر: من وثائق المؤسسة

***نشاط المؤسسة:**

يتميز نشاط الوحدة بالطابع الصناعي التجاري لأغذية الأنعام بمختلف أنواعها و تعتمد على عدة مواد أولية و من المواد المستعملة من الخارج أهمها كما هو موضح في الجدول الآتي:

-الجدول رقم (2)- يمثل نوع و مصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة

القدرة الإنتاجية	المصدر	المواد الأولية المستعملة
10 طن في الساعة	مستورد	الذرى
	مستورد	الصوجا
	محلي	الشعير
	محلي	**Calcaire**
	محلي	**CMV**

المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم"

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أ، المؤسسة تعتمد في نشاطها على خمسة أنواع من المواد الأولية إثنان منها محلية و الأخرى مستوردة.

المطلب الثاني: تقديم هيكل مؤسسة GAO

تسهر الوحدة على تنفيذ مصلحتين مهمتين هما مصلحة البيع و مصلحة الإنتاج ففي هذه الأخيرة يتم تطبيق برنامج الإنتاج الذي يتضمن تحويل المواد إلى منتجات (أغذية الأنعام) أما المصلحة الأولى فمن خلالها يتم ضمان السير الحسن للمنتجات و توزيعها على عملائها من الزبائن، الخواص، مؤسسات عمومية، تعاونيات.

أولا: تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح و هو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يوضح وضعية كل عامل في المؤسسة و يبين أيضا معظم المهام المؤدا من طرف مختلف المصالح و الأشخاص، و على جانب هذا يمكن القول بأنه يلعب دورا هاما في تحسين الجو الاجتماعي في المؤسسة ذلك أنه يتميز بالبساطة و السهولة و سرعة التنفيذ.

ثانيا:تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح و مراقب الميزانية و أمانة المدير تتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر و كل دائرة تتفرع على مصالح و كل مصلحة على أقسام يمكن تناولها على النحو التالي:

الشكل(6): الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام – مستغانم –

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لوحدة مستغانم، يتضح لنا أن هذا الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام.

إن حجم هذه الوحدة من النوع المتوسط حيث يبلغ عدد عمالها 154 عامل موزعين حسب أعمالهم و ذلك يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم(3): التقسيم التنظيمي للمؤسسة

	عدد العمال	النسبة المئوية
الإدارة	88	57
الأمن	25	16
عمال الإنتاج	41	27
المجموع	154	100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق على الجدول:

استنادا على الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة مقارنة بكونها وحدة إنتاجية حيث نرى أن النسبة تمثلت ب 27 فقط و نسبة عمال الإدارة كانت مرتفعة.

المطلب الثالث: الجانب الإستراتيجي لوحدة تغذية الأنعام

1-عدد المنتجات:

هذه الوحدة تنتج ثلاث أنواع من الأغذية الموجهة للأنعام:

-النوع الأول موجه للدجاج المنتج للبيض (**ponte**).

-النوع الثاني موجه للدجاج الذي يستهلك (**chaire**).

-النوع الثالث موجه إلى المواشي (**Bauvin**) .

2-نوعية المنتوج:

استثناءا إلى تصريحات مسئولي الوحدة فإن منتجاتهم تتميز بجودة عالية مقارنة بمنتوج القطاع الخاص، و هذا نتيجة للنوعية الجيدة للمواد الأولية المستوردة من الخارج و كذا احترام المقاييس العلمية في تركيبة المنتوج.

3-طبيعة الزبائن و أبعاد السوق:

الزبائن متعددون و هم التعاونيات و المربين الخواص و كذا المؤسسات العمومية مثل **oravio**، كما تنشط الوحدة في سوق جهوي و حصتها تتزايد نسبيا.

4-طبيعة الموردين:

و هم مؤسسات عمومية وطنية أهمها:

-وحدة الميناء و التي خصصها ال **ONAB** لشراء السلع و المواد الأولية (الذرى و الصوجة) من الخارج و استقبالها و توزيعها على الوحدات، وتتمركز هذه في منطقة وهران.

-مركب الأدوية **C.M.V** بتليلات مهمتها صنع الفيتامينات التي تدخل في تركيب الأغذية.

-المؤسسة الوطنية للرخام **ENOF** (الكلس).

-المؤسسة الوطنية للورق المقوى **ENAPAL**(الأكياس).

المطبعة (البطاقات-**ETIQUETTE**).

5-نوعية طرق البيع:

البيع يتم بطريقة مباشرة حسب الطلبية.

6-نوعية التصنيع:

هي تدخل الصناعات الغذائية (الصناعات الخفيفة) و عملية الإنتاج تقوم على عملية التمويل و الإنتاج يعتمد على الطلبيات.

7-حجم الإنتاج: هي الوحدة تدخل ضمن السلسلة المتوسطة من حيث حجم الإنتاج.

8-مدة دورة حياة الإنتاج و درجة تقنياته:

تقدر مدة دوران الإنتاج بساعة واحدة حيث العمل هذا هو آلي أكثر من يدوي.

9-حجم المؤسسة: الوحدة متوسطة الحجم.

10-المنافسة: يوجد منافسين المتمثلين في المربيين الخواص الذين ينتجون أغذية أنعامهم بأنفسهم و يبيعون الفائض.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام وحدة - مستغانم -

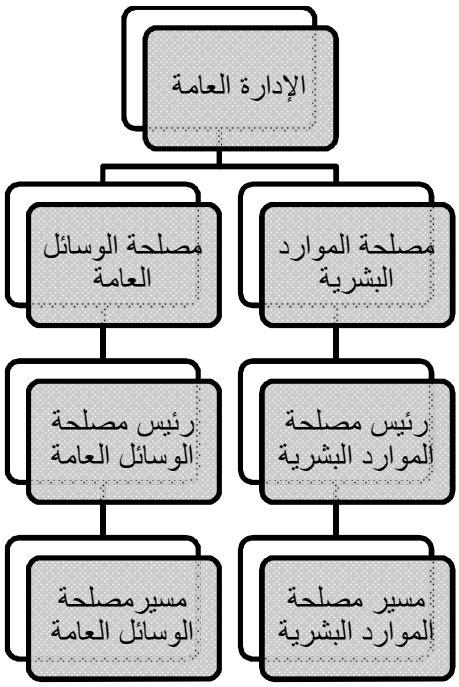
في هذا المبحث سنعرض أهم مؤشرات إدارة المؤسسة و المتمثلة في إدارة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على تحليلنا لمختلف البيانات. كما سنتعرف على الإستراتجيات المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها مع التأكيد على دور العنصر البشري في المؤسسة إستراتيجيا.

المطلب الأول:تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية للمصلحة محل الدراسة

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من المصالح المهمة بالمقر الإداري، فهي تتولى شؤون الموارد البشرة داخل المقر حيث نجد ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع مباشرة تحت الإدارة العامة و ذلك لأنها تابعة له و تنشط تحت إشرافه وهذا إن دلى على شيء فإنما يدل على أهمية المورد البشري في المؤسسة، و بالتالي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية أي أن لهذه الأخيرة دور كبير و مهم في نجاح المؤسسة.

في الشكل الموالي يتضح لنا الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

الشكل(7): الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأغنام GAO

أهم نشاطات مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة: تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات المتواجدة في المؤسسة، تشمل نشاطاتها على العناصر التالية:

-تسعى إلى توفير الظروف اللازمة و الملائمة للعمل كالمنح و الحوافز.

-تنظيم و إعداد كل ما يتعلق بتسيير الأجور و العطل المرضية و السنوية و غيرها.

- التنسيق مع مختلف المصالح المؤسسة من أجل إنجاز الأعمال كما هو مقرر إنجازها.

-توفير إدارة إستراتجية جيدة و ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

-متابعة العمال من حيث التكوين.

-متابعة المسار الفني و الترقوي للعمال.

المطلب الثاني:أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية

استنادا على تقارير التربص الموجودة من قبل و الوثائق المقدمة من طرف المسئول عن التربص توصلنا إلى الجدول الآتي:

الجدول رقم (4):تقسيم العمال حسب الجنس

الجنس	عدد العمال	النسبة
إناث	18	%20.5
ذكور	70	%79.5
المجموع	88	%100

من خلال التربص في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" استخلصنا بأن سبب كون أغلب أفراد العينة ذكور وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فحسب مسئولي المؤسسة هذه الفئة يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة لأن طبيعة النشاط تستلزم بذل مجهود عضلي في الورشات، بينما نجد أفراد العينة المتمثلة في الإناث في المناصب الإدارية التي لا تتطلب مجهود عضلي كبير مقارنة بالعمل في الورشات لذلك عدد هذه الفئة قليل مقارنة مع فئة الذكور.

الجدول رقم (5): تقسيم العمال حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
19-15 سنة	0	0
24-20 سنة	1	1,2
29-25 سنة	10	12,3
34-30 سنة	8	10
39-35 سنة	4	4,9
44-40 سنة	16	19,7
49-45 سنة	26	32
54-50 سنة	8	10
59-55 سنة	7	8,1
60 و أكثر	1	1,2
المجموع	81	%100

من خلال المقارنة أعلاه و من خلال مقابلة أفراد العينة الكبيرة في السن الذين أكد لنا بأنهم يعملمون في المؤسسة منذ فترة زمنية طويلة أي مذ أن كانوا شباب نستنتج بأنه كان للمؤسسة أداء جيد في الفترة الماضية حيث سمح لها بالاستمرار و البقاء إلى حد هذه الفترة.

المطلب الثالث: أهداف وحدة تغذية الأنعام – مستغانم –

وضعت المؤسسة خطة تعمل عليها و منها تحقق عدة أهداف و رقم أعمال جيد.

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

-التنسيق الداخلي لكفاءات و خبرات المتواجدة عبر كافة المجالات خاصة منها نوعية المنتجات و تحسين القدرات التقنية و الاقتصادية لتمكين خلق ظروف تمنح التقدم في المنافسة.

-الاستثمار في ميادين هامشية للفرع مثل البيع بالتجزئة عبر شبكة من نقاط البيع و تنمية تربية دجاج اللحم و التموين في إطار علاقات الشراكة.

-تطوير و تحسين منتجات التغذية الحيوانية لا سيما الأغذية المحببة و منتجات جديدة أخرى و ذلك بعصرنة مصانع الإنتاج.

- و أخيرا تبحث عن الشراكة و هذه الإستراتجية ترمي في الأخير إلى جعل منتجات المجمع في مستوى المقاييس الدولية مع أسعار مطابقة للمعايير سارية كما تهدف إلى ترشيد إيجابي للجهد الاقتصادي المتوفر لدى المجمع و فروعه.

المبحث الثالث:مساهمة إدارة الموارد البشرية الإ ستراتجية في تحقيق التميز للمؤسسة GAO

من خلال هذا البحث سنحاول أن نبين أداء المؤسسة محل الدراسة و توضيح أهم طرق التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتجية في تحسين أو تحقيق التميز التنافسي من خلال تحسينها لأداء عمالها من جهة أخرى.

المطلب الأول:الأداء في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام GAO :

-تقييم أداء العمال في المؤسسة: من خلال تربصنا بالمؤسسة رأينا بأن المؤسسة تعتمد في إستراتجيتها فيما يخص العنصر البشري -أو العامل- على طريقة معينة في تقييمها لأداء العاملين، بحيث تتمثل هذه الطريقة في إجراء يومي و على طول السنة يهدف إلى تقييم أداء العامل لسنة كاملة باختلاف مواقعهم في المؤسسة سواء أكانوا إطارات أو موظفين عاديين، حيث يقوم رئيس المصلحة بتقييم العمال الذين يشرف عليهم، و يقوم المدير بتقويم رؤساء الأقسام و ذلك عبر ملئ استمارة تدعى استمارة التقويم علاوة المردود الفردي و تتضمن اسم و اللقب، نوع الوظيفة، القسم، المعايير، تأشيرة المنقط، المعدل السنوي.

يتم تنقيط العامل بناءا على معايير مختلفة تتمثل في ما يلي:

-حجم العمل.

-نوعية العمل.

-المواظبة.

في آخر السنة يقوم المنقط بجمع كل النقاط و يصدر تأشيرة التنقيط التي تختلف من عامل إلى آخر حسب النقاط المحصل عليها من المعايير السابقة ليتم في الأ خير حساب المعدل السنوي الذي يعد المعيار الأساسي في تقييم العامل، من خلاله يمكن تقييم أداء العامل.

يتحصل العمال المتحصلين على معدلات جيدة على امتيازات أكثر كأولوية في الترقية، الحصول على مكافئة سنوية مرتفعة.....إلخ.

المطلب الثاني: التحفيز للمورد البشري كنتيجة إستراتجية لضمان تفوق المؤسسة

تقدم المؤسسة مجموعة من التحفيزات لعمالها باختلاف مناصبهم سواء أكانوا إطارات أو عمال عاديون و ذلك بهدف تشجيعهم و كسب ولائهم هذا من جهة و إيمانها بأن نجاح و تحقيق أهداف المؤسسة و التفوق في السوق مرتبط بمواردها البشرية لذلك فهي تسعى دوما إلى تحفيزهم.

من التحفيزات ما هو مادي و الآخر غير مادي، و التي نعرض أهمها باختصار على النحو التالي:

-ضمان الأجور الدورية للعمال حسب التاريخ المحدد و المتفق عليه.

-منح الأعياد و المكافآت السنوية.

-كأجر عيني تقدم المؤسسة للمدير و نائب المدير مسكن وظيفي بالإضافة إلى خط هاتف مجاني.

-كأجر عيني تمنح المؤسسة بطاقة الشفاء نسبة 80 بالمائة للعمال الذين يتميزون بصحة جيدة و 100 بالمائة للعمال الذين يعانون من أمراض مزمنة.

-كل عامل يرزق بمولود جديد يتحصل على ثلاثة أيام راحة هذا فيما يخص الرجال أما النساء فيحصلن على ثلاثة أشهر راحة التي تسمى بفترة الأمومة التي حددها القانون.

- التأمينات ضد المرض و الحوادث الإعاقة و التقاعد.

***توفير الأمن الصناعي:**

توفير المؤسسة وسائل الأمن و الصحة و الوقاية في مكان العمل بالطريقة التي تحمي الأفراد العاملين من أخطار العمل و ظروفه و كذلك توعية العاملين و تشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط و تعليمات الأمن الصناعي و توفير الألبسة و الأقنعة..... الخ فضلا عن علاج و تأهيل و رعاية العامل الذي يصاب بحادث أثناء العمل و كل هذه الأنشطة من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و خلق الميزة التنافسية

يؤدي تحسين إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات و هذا يعني زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

كما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمليات، و تقليل التكاليف التقويم و تقليل تكاليف الفشل الخارجي و الداخلي، وهذا يعني تقليل التكاليف الإجمالية.

و تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا و قائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تساهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات و تمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانات و القدرات الخاصة بالمنظمة، و تعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانيتها التنافسية و تعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها و التخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل و تدريب المستخدمين و الاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول و الأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

خلاصة الفصل الثالث

هذا الفصل كان عبارة عن دراسة تطبيقية في مؤسسة وحدة تغذية الأنعام لولاية مستغانم – **UBA** أو (**GAO**)،

و من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة توصلنا إلى أهم النقاط فيما يخص الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و سنلخصها كما يلي:

-المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام فرع مستغانم هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري، فبالرغم من كونها مؤسسة تهتم بإنتاج أغذية الأنعام إلا أنها أيضا مؤسسة تجارية لها فروع بيع كثير في الولاية، مما تساهم في رفع من كفاءتها و رأس مالها و تضمن مكانتها التنافسية في السوق.

-لاحظنا أيضا أن المؤسسة أولت اهتماما كبيرا بالمورد البشري بحيث وفرت له كل الوسائل الممكنة التي تساعده على أداء عمله بأفضل وسيلة ممكنة.

- أصبحت المؤسسة **GAO** في الأعوام الأخيرة تعاني من المنافسة الشديدة في السوق من طرف الشركات الخاصة، مما دفعها أن تعمل على تحسين إستراتيجيتها فيما يخص بالتعامل مع المورد البشري (العامل)، حيث لجأت إلى أكثر من طريقة مختلفة لكي تزيد من عملية الإبداع في المؤسسة من عمليات التحفيز و تدريب العاملين و تقييم أدائهم .... الخ.

الخاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا هذه و المعنونة ب" **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**" أنه و في ظل التحديات الراهنة للعولمة فإنه على المنظمات أن تسعى دائما إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة و أن تحافظ عليها و بشكل دائم، و ذلك لن يأتي إلا من خلال بناء إدارة الموارد البشرية الإستراتجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها و مواردها الداخلية من جهة و تنسجم مع محيطها و عناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

إن أهم موارد المنظمات الداخلية تتمثل في المورد البشري باعتباره أهم مصادر البناء التنافسي و مؤسس الإبداع بل مصدره الحقيقي و هو أحد أهم وسائل تحقيق الأداء التنافسي، و لكن الإبداع كظاهرة إنسانية موجودة بدرجات متفاوتة و أساليب متنوعة عند المورد البشري داخل المؤسسات و ما عليه إلا أن يوظف ما لديه من معارف و إمكانيات و إبداعية لتحقيق هذا الأداء المتميز، إلا أنه قد يصطدم بمحيط عمل و إدارة لا تشجع على التوظيف، و هنا تطرح بإلحاح مسالة إيمان إدارة الموارد البشرية بقدرات العامل الفكرية و ليس العضلية فحسب و ضرورة توفير الظروف الملائمة للاستفادة من تلك القدرات، لأنه إذا لم تستخدم عقول البشر و مجهوداتهم بواسطة المؤسسة و لمصلحتها فإنها في نفس الوقت قد تستخدم ضدها.

و الآراء المتعلقة بالموارد البشرية مختلفة نظرا إلى ما مرت به عبر الأزمان و العصور، فالموارد البشرية حسب **فيليبوا** هي تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، بعد ذلك يتم الانتقال إلى دراسة التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية كعلم و حقل تخصص، فالموارد البشرية كعلم ليست وليد الساعة و إنما هو نتيجة لعدة تغيرات و تطورات متداخلة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية و ما صاحبها من تطور صناعي و التوسع الكبير في فرص التعليم و فرص الثقافة العامة و زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العاملين و أصحاب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية و ما صاحب ذلك من ظهور للنقابات و المنظمات العمالية.

كما أن التركيز على الموارد البشرية لم يأت بمحض الصدفة و إنما جاء نتيجة لبحث المنظمات عن التميز و التفوق في مجالات نشاطها على المنظمات الأخرى المنافسة لها، لأنه لا يمكن الحديث عن التنافسية في منظمة لا تملك أسباب الإبداع (الموارد البشرية) ووسائل الجودة، كما لا يمكن الحديث عن تقديم خدمات ذات جودة دون وجود منافسة في مجال هذه الخدمة.

إن الإدارة الإستراتجية ما هي إلا عمل ميداني تتداخل فيه اعتبارات عدة لإدارة الأعمال حيث أن اسم الإدارة الإستراتيجية بدأ يحل تدريجيا محل مصطلح إدارة الأعمال حيث تم تبني العديد من النقاط و التقنيات المختصة بالإدارة الإستراتجية و التي قد تم استخدامها و تطويرها بنجاح في عدة مؤسسات و منظمات عالمية مشهورة.

ثم إن الإستراتجية ليست شيئا جديدا ، كون الاهتمام الآن لم يعد إستراتجية العمل و لكن إستراتجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة إستراتجية إلى وظيفة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع حاجات العمل لأنها تتضمن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية و أهداف الموارد البشرية للمنظمة، و الاستخدام الفعال لهذه الموارد و السعي إلى تأكيد فعالية المؤسسة

داخل بيئتها التنظيمية، لأن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما أن التقليد و المحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي و ليس المزايا من خلال دعم كل نشاط للإستراتجية العامة، وكذا التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض و تبادل المعلومات.

إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان الإدارة، إدارة المنظمات على اختلافها، تؤشر إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها و أنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البناء و النمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، و لإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. و لذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة و دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي و أن عملية تحقيقها بمسارات و سبل و تصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الإستراتجية .

و تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واحدة من المقاربات المهمة التي تشير إلى التكامل بين كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تصاغ وفق شروط الإستراتيجية و الأهداف التنظيمية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغيرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية، و مدى أهميتها في تحقيق معدات عالية من الأداء وضمان الميزة التنافسية للمؤسسة. و عند تعميق القراءة نجد أن عملية الموائمة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتجية المؤسسة ليس بالأمر السهل و ليس بالأمر الصعب، فهي تحتاج إلى قيادات واعية و خبراء تتميز بكفاءات عالية تقود إلى الاحترافية في تطبيق هذا المدخل.

لذلك على المؤسسات الراغبة في النمو و كسب مكانة مرموقة في السوق و مسايرة التغيرات البيئية بذكاء، التسلح بطرق التسيير العصرية، و حسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد، و التصرف المناسب في مواجهة التهديدات، و لعل العنصر البشري يبقى جوهر الميزة التنافسية في القرن الواحد و العشرين في ضل اقتصاد المعرفة و عالم المعلوماتية، مع التركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة و إعداد و تطوير إستراتيجيات هجومية عالمية.

و أصبحت الميزة التنافسية لأي منظمة/مؤسسة مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية و المطلقة للموارد الخام هي المقياس الأول للتقدم.

في سعي المنظمات للبقاء و الاستمرار فإنها تضع أمام كل مواردها البشرية مسؤولية تدعيم ميزتها التنافسية لغرض مواجهة منافسيها و مستهلكيها، التي تعتبر سلوكياتهم عرضة للتغيير المستمر الذي يتطلب من المؤسسة تنمية و تطوير نفسها بشكل دائم، مع ضرورة التوفيق بين استغلال الموارد المتاحة و تطوير الموارد الأساسية

المسئولة عن كسب الميزة التنافسية المتواصلة، و هذا يتعلق باستغلال الموارد المتاحة و البحث عن موارد أخرى خارج المؤسسة.

بالنسبة للفرضية "**علاقة إدارة الموارد البشرية الإستراتجية بالميزة التنافسية و تأثيرها السلبي**" فلقد رأينا في الدراسة التطبيقية أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق ميزة إلا بواسطة المورد البشري لكونه العنصر الأساسي و الحاسم في العملية و تأثيره السلبي يكون في عدم استغلال هذه الإستراتجيات بشكل عقلاني و رشيد.

نجد أن المؤسسة تكتسي في حالة إتباعها لإستراتجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى لها كل المؤسسات، سواء الأجنبية أو الجزائرية و لكن تختلف مصادرها المتنوعة من مؤسسة إلى أخرى و مع ذلك فإن القاسم المشترك الأكبر بينهم هو الموارد البشرية، لهذا تعد هذه الأخيرة العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار العمال ذوي المهارات و الخبرات القادرة على إعطاء مستوى من الفعالية التي تحقق الأداء المميز، وكذا تعتمد على تحسين البيئة العامة للمؤسسة باعتمادها على البيئة الداخلية و الخارجية (بتحديد نقاط القوة و الضعف) لأن بواسطتها تحسن بيئة العمل.

اهتمت وحدة تغذية الأنعام / المؤسسة محل الدراسة بإدارة الموارد البشرية كون العنصر البشري يعتبر أساس المؤسسة لتنافس المؤسسات المعادية لها، بحيث إستراتجية الموارد البشرية لهذه الأخيرة تسعى للحفاظ على نقاط قوتها التي تملكها، و عملت المؤسسة على تحسين من أداء العاملين بحيث تقوم بتقييمهم و تدريبهم ، و لا ننسى أنها أيضا تهتم بالجانب النفسي للعامل بحيث أن المؤسسة وفرت عدة تحفيزات و هذا ما يبرر صحة الفرضية الثانية" **إن نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ضل المنافسة القوية التي يعرفها السوق يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه جوهرة التنافس".**

و من خلال ما تم عرضه في بحثنا هذا في جانبيه النظري و التطبيقي يمكننا أن نقدم التوصيات التالية و التي نأمل أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار:

-لكي تتمكن المؤسسة أيا كانت من معالجة المشاكل المؤثر عليها و أن تسيطر عليها بكل سهولة يجب أن تختار هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتميز بالمرونة

- إقامة التحالفات و العمل في فرق.
- منح حوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة أعلى ربح.
- أعطاء أهمية أكبر للحماية في مكان العمل و احترام إجراءات السلامة.
- منح حرية اتخاذ القرارات لعمال المعنيين بذلك و التخلي عن مركزية القرارات.
- إعطاء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية عامة دورا استراتيجيا و إشراكها في اتخاذ القرارات الإستراتجية.
- توفير البيانات و المعلومات اللازمة من أجل ضمان حسن اتخاذ القرارات
- تقييم الأداء المتميز الضروري للاقتصاد كالرقابة على حجم الساعي للعمل و جودته،

- تقديم خدمات إضافية كخدمة التوصيل أو البيع عبر شبكة الانترنت لإضافة لمسة مميزة عن باقي المؤسسات التجارية المنافسة لها تجاريا-تقدم نفس الخدمة-

و كآفاق للبحث نقدم بعض الاقتراحات التالية من أجل فتح مجال للمزيد من الدراسات المستقبلية المعنية بهذا الموضوع:

1-الميزة التنافسية و إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية

2-علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية

3-إدارة الموارد البشرية الإستراتجية و أثرها على المؤسسة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-الكتب:

1-عبد العزيز صالح حبتور. الإدارة الإستراتجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسير للنشر و التوزيع، 2004

2- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتجية -بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر،2006

3- د/نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتجية المفهوم-الأهمية-التحديات، دكتوراه إدارة الأعمال -الولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان2009

4- د/جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر و التوزيع، مصر،2006

5-د /مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتجية -الأصول و الأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة /لبنان، 2016 ،

6- محمد حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان،2014

7- حسن بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان،2012

8-عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتجية، كلية التجارة -جامعة القاهرة،2002

2-الأطروحات و المذكرات:

1- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة– بومرداس -، 2011،

2- بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج مقدمة لطلب نيل شهادة الماستر الأكاديمي،جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2015

3- بن فراح إيمان، سي عفيف رشيدة،" دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر،جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم، قسم التسيير الإستراتيجي، 2021

4- شرون مسعودة، صالحي صفية،" أثر إستراتجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، جامعة .قاصدي مرباح-ورقلة، 2013 ،

5-عمار خليدة، دور الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة لطلب نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، 2016

3-المجلات و الدوريات:

1- داسي وهيبة، موسى سهام،" تحليل نماذج الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد09 ، العدد 2، بسكرة-الجزائر، 2020، ص255-271، https://search-emarefa-net.sndl1.arn.dz/ar/download/BIM-1027430، 23-03-2022.

2-د.محمد محمد إبراهيم، أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية https://almerja.net/reading.php?idm=134041 ، 29-03-2022.

3-سلمى رزق الله، مساك أمينة،" الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة-الجزائر، مارس 2017 ، ص 304 -315 https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/2/7/14604، 23-03-2022.

4- سالم إلياس،" التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 08 ، العدد(01)، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، جوان 2021، ص230-248، https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/57/8/1/162363

5-يحضيه سملالي"تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية"،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد 13 ،جامعة الملك فيصل-السعودية، 2018 ،ص101 -111 ، **https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/103/7/3/61854**،

4-مواقع الإنترنت:

1- **vapadmin**، أهمية الإدارة الإستراتيجية و خصائصها، https://www.vapulus.com/ar

الملخص

الملخص:

بحثنا المقدم هذا تحت عنوان " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"

قمنا فيه بإعطاء نظرة حول الإدارة الإستراتيجية و علاقتها بالموارد البشرية، و كيف تؤثر هذه الأخير في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة نظرا للتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، كون العنصر البشري هو العمود الأساسي لمؤسسة لذلك عليها أن تحسن إدارته من أجل أن تضمن تحقيق فعالية في المؤسسة و العمل على التحسين من أدائه من خلال تكوينه و تقييمه.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الميزة التنافسية، الموارد البشرية، التميز التنافسي.

Abstract :

Our research presented by the title "The Role of Strategic Management of Human Resources in Achieving the Competitive Advantage of an Economic Institution" , we gave a look at strategic management and its connections with human resources, and how it affects the achievement of competitive excellence for the organization regardless the changes taking place in the current era, since the human element is the main pillar of an institution, so it must improve its management in order to ensure the achievement of effectiveness in the institution and Work to improve its performance through its formation and evaluation.