

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي الدولي

عنوان المذكرة:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب- سيدي لخضر

من إعداد الطالبة:

- بونوار فضيلة

- أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة .....	أستاذ(ة) .....	.....	رئيسا
جامعة .....	أستاذ: .....	.....	مقرا
جامعة .....	أستاذ(ة): .....	.....	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . أما بعد:  
أهدي هذا العمل إلى :

- إلى الذي عمل وجد من أجل أن نرتاح ووفر لنا كل أسباب الراحة و من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى  
من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يمد في عمرك  
لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار والدي العزيز.  
- إلى التي يفيض قلبها بالإيمان ورحمة وحنان وأدين لها بكل عمري إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب  
و معنى التفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي  
الحيبة

- إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى من عرفت معهم  
معنى الحياة إخوتي : محمد - أحمد - وخاصة صغير العائلة أبو بكر.

- إلى رفيقتي في الحياة أختي العزيزة على قلبي نعيمة وزوجها.

- إلى من أرى التفاؤل والبراءة بأعينهم إلى شموع بيتنا بنات أختي : أسماء - جهينة - الكتكوتة أروى.

- إلى الذي كرس حياته لإسعادي و بذل كل الجهد والعطاء لأصل إلى هذا المستوى من التألق بالعلم و ساندني  
في الحياة إلى خطبي ياسين

- إلى من أعانوني بالصلوات وبالدعوات : جداتي وجدتي و إلى كل عائلة بونوار ، قاضي و ستوف.

- إلى القلوب الطاهرة والنفوس العفيفة إلى الأخوات اللواتي لم تدهن أمي إلى ينابيع الصدق الصافي إلى  
رفيقات دربي صديقاتي العزيزات على قلبي : سمية - هيفاء - محجوبة - لويزة و كل بنات عمي.

## الشكر و التقدير

إن الشكر لله شكراً عظيماً و الحمد لله حمداً كثيراً الذي اعاننا في إنجاز هذا البحث

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر الأستاذ المشرف تيفالي يونس ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لنا و لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير ، و لنا الشرف بالذكر الاستاذ القديم ، الذي كان له فضل كبير في مشواري الجامعي الأستاذ بن يمينة كمال رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه ، الذي فقدته الجامعة

كما اقدم شكر إلى كل من ساهم في نجاحي و لم يبخل بتعليمي للوصول إلى مستوى ارقى داعياً الله

عز و جل أن ينير قلوبهم بالعلم و أن يجزيهم عطاءه .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	- الإهداء
	- الشكر والتقدير
I	- الفهرس
II	- قائمة الأشكال
II	- قائمة الجداول
أ-و	- المقدمة
29-06	الفصل الأول : تسيير الموارد البشرية
07	- تمهيد
16-08	- المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
28-17	- المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
29	- خلاصة
51-30	الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة
31	- تمهيد
44-32	- المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية
50-45	- المبحث الثاني : أسس واستراتيجيات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
51	- خلاصة
65-52	الفصل الثالث : الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة
53	- تمهيد
59-54	- المبحث الأول : أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية
64-60	- المبحث الثاني : الميزة التنافسية والموارد البشرية في المؤسسة
65	- خلاصة
84-66	الفصل الرابع : جانب تطبيقي دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب مستغانم
67	- تمهيد
75-68	- المبحث الأول : تقديم مؤسسة محاجر الغرب
83-76	- المبحث الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب مستغانم – سيدي لخضر-
84	- خلاصة

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01-I)	- استراتيجيات دورة حياة المؤسسة	18
(02-I)	- العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	28
(03-II)	- عوامل ظهور الميزة التنافسية	35
(04-II)	- أنواع الميزة التنافسية	39
(05-II)	- دورة حياة الميزة التنافسية	41
(06-II)	- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	46
(07-II)	- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	49

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01-I)	- الفرق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد	15
(02-II)	- وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	33
(03-II)	- أبعاد نطاق التنافس للميزة التنافسية	43
(04-III)	- عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية	55
(05-III)	- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	64

# مقدمة

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها والنامية ولكن بدرجات متفاوتة , وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري انتهاج سبيل المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات , وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية .

وفي ظل هذه التغيرات برزت لدى المؤسسات الإقتصادية اهتمامات عديدة انصبحت أساسا على كل ما يتعلق بالتنافس , البيئة التنافسية , والبحث عن الإستراتيجية المناسبة لمجابهة هذا التحدي خاصة مع ظهور العولمة التي خلقت مناخا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية , فلقد بات من الضروري على المؤسسات أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة ودائمة وتحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها التي لا تتوقف على ما تملكه المؤسسة من امكانيات وموارد مادية , فنية , ومالية وإنما بقدرتها على تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية .

وبذلك فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الامر الذي أعطاهم بعدا استراتيجيا في قيادتها , مما جعل من إدارة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الإستراتيجي , حيث يعتبر المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات وعنصر فعال واستثمارا مربحا لدى المؤسسات الحديثة حيث تكتسب من خلاله المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها , كون الإنسان لا يمكن تقليده في حاجاته وأفكاره ورغباته فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز .

والتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وقدرتها على توظيفها للمعرفة الكامنة فيها و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز , واستغلالها وتقديم الحوافز لها وذلك لمواجهة التحديات التي تطرحها القوى المنافسة في السوق , كما انه من المعروف أن المؤسسات الإقتصادية لتحقيق ميزتها التنافسية عليها انتهاج نظام استراتيجي لمواردها البشرية .

وانطلاقا من فكرة النظام الإقتصادي للسوق يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات الجزائرية في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات لاسيما إذا انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة , مما يعني عندئذ التزامها بقواعدها التجارية الأمر الذي يحث على المؤسسة السعي الجاد لكي تتوفر على

قدرات تنافسية وتحقق ميزة تنافسية قصدا لتفوق على منافسيها , وذلك بإدراكها للتغيرات الرئيسية باستعمال التكنولوجيا والمعارف , والأهم من ذلك هو الاهتمام بكفاءات الموارد البشرية وطرق تسييرها بطريقة فعالة و كفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية وهذا ما دفعنا للاهتمام بموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

### 1. الإشكالية :

كيف يمكن لتسيير إدارة الموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي :

- (1) كيف يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تحافظ على استمرارية الميزة التنافسية ؟
- (2) هل يمكن اعتبار المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية ؟
- (3) هل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موارد بشرية كفاءة تحقق لها ميزة تنافسية ؟

### 2. فرضيات البحث :

نسعى من خلال دراستنا الحالية إلى اختيار الفرضيات التالية :

- **الفرضية 01 :** يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إن تحافظ وتحسن ونعزز من الميزة التنافسية بإتباعها للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتطويرها للمورد البشري من خلال التدريب والتحفيز والتأهيل المستمر.
- **الفرضية 02 :** يمكن اعتبار المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية باعتباره عنصرا أساسيا في المؤسسة .
- **الفرضية 03 :** تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موارد بشرية ذات كفاءات وخبرات عالية تكتسبها من خلال تدريبات و تحفيزات , كما أنها تنظر إلى الموارد البشرية على أنها استثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة .

### 3. أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها :

■ بحكم التخصص الذي أدرسه وروح الفضول في اكتشاف مدى مكانة المورد البشري في المؤسسات والمزايا التي يقدمها لها.

■ قناعتنا الخاصة بالأهمية التي الاستراتيجية التي تكسيها إدارة الموارد البشرية من بين الإدارات الأخرى للمؤسسة .

■ تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية ومحاولة ابراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية ومساهمته في استمرارية المؤسسة .

#### 4. أهمية البحث :

تكمّن أهمية هذا البحث فيما يلي :

■ بسبب عدم ادراك جميع المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإعطاءها القيمة اللازمة لأنها مصدر للميزة التنافسية .

■ من أجل الوصول إلى تفكيك شفرات التميز المستدام الكامن في الموارد البشرية .

■ تحليل دور وفعالية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب لنجعل منه قاعدة نظرية وداعمة يمكن الباحثين من انجاز دراسات نظرية أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع .

■ محاولة احساس تسيير المهتمين وبصفة خاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة اعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال باعتباره سر نجاح وتفوق المؤسسات وصدرا للميزة التنافسية .

#### 5. أهداف البحث :

❖ يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي لديها , وأيضا للتعرف على طبيعة تسيير الموارد بها من أجل تقديم دليل علمي عن أهمية بإدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة . وأيضا للبحث عن الوسائل والأساليب التي تساعد على زيادة فعالية وأداء العمال لتحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية , وتحقق لها أهدافها وذلك من خلال الفهم التام والشامل لمختلف أبعاد وجوانب وظيفة الموارد البشرية

وتفعيلها ضمن استراتيجية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة , كما تهدف من خلال هذا البحث إلى معرفة مدى واقع الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب لسيدي لخضر - مستغانم .

#### 6. المنهج المتبع :

❖ من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة عن التساؤلات واثبات صحة الفرضيات , اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهمية المفاهيم والأدوات والمقاربة المرتبطة بالموضوع و الامام بها , ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي والذي كان بمؤسسة محاجر الغرب لسيدي لخضر - مستغانم - واعتمدنا فيه على دراسة حالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين اسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الإقتصادية .

#### 7. أدوات الدراسة :

لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية :

❖ دراسة ميدانية خاصة بالمؤسسة >> محاجر الغرب - سيدي لخضر- مستغانم حيث استخدمنا في البحث مايلي :

- القيام بتريص لمدة 15 يوم تم فيه مشاركة العمال والتعرف على دور المورد البشري في هذه المؤسسة.
- اجراء مقابلات مع عمال الوكالة والمدير.
- اعداد استبيان وتوزيعه على العمال .

#### 8. صعوبات الدراسة :

تركزت الصعوبات الأساسية في دراسة الحالة في قلة المعلومات وصعوبة الحصول على البيانات والمعطيات وكذا تضارب وتناقص المعلومات بين العمال الأمر الذي أدى إلى بذل جهد أكبر للتوصل إلى معلومات الصحيحة .

#### 9. منهجية الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيمه إلى جزئين :

➤ الجزء الأول الجانب النظري : يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع >> دور إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية >> والذي يحتوي على ثلاث فصول :

-الفصل الأول : هو فصل تمهيدي خصص للتعرف على تسيير الموارد البشرية والذي تم تقسيمه إلى

مبحثين : المبحث الأول تحت عنوان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية وتناولنا في المبحث الثاني إدارة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها .

-الفصل الثاني : يضم هذا الميزة التنافسية للمؤسسة الذي قسم هو الآخر إلى مبحثين : المبحث الأول

بعنوان عموميات حول الميزة التنافسية أما المبحث الثاني أسس الميزة التنافسية

-الفصل الثالث : تم فيه الربط بين الفصلين الأول والثاني بأسلوب نظري بعنوان الموارد البشرية

وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية الذي قمنا بتقسيمه هو أيضا إلى مبحثين : المبحث الأول بعنوان

أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية والمبحث الثاني عنوانه الميزة التنافسية والموارد البشرية .

➤ الجزء الثاني الجانب التطبيقي : يختص بعرض الجوانب التطبيقية حول تطبيق موضوع البحث

على مؤسسة >> محاجر الغرب – سيدي لخضر – مستغانم الذي يحتوي على فصل واحد بعنوان : دور

إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر – مستغانم-

واستخدمنا في ذلك استبيان المبرمج في الملحق رقم 01 الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين : المبحث الأول

بعنوان تقديم مؤسسة محاجر الغرب أما المبحث الثاني بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب {استبيان} .



# الفصل الأول

تمهيد :

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة وذلك بسبب التوجهات العالمية التي أثرت في مفاهيم التسيير الحديث والدراسات الأكاديمية الحديثة التي ساهمت في تطوير وتحديث وتجديد إدارة الموارد البشرية بإدخال وظائف , تعاريف , نظريات , وطرق استراتيجية جديدة وركزت على المورد البشري باعتباره حجر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها , والعمل على تنميته لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في النشاط وتخصيص إدارة خاصة بالمورد البشري سميت إدارة الموارد البشرية .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها .

## المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية .

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بحيث تقوم بمساعدة ومواجهة هذه التحديات , وذلك من خلال كفاءة وفعالية المورد البشري , بحيث يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تساهم في دعم التكيف وضمان البقاء والتطور للمؤسسة , لذا نتطرق إلى دراسة العناصر التالية :

## المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

عند تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من توضيح مصطلح الموارد البشرية لأنه محور اهتمام هذه الأخيرة .

## (1) - مفهوم الموارد البشرية :

\_\_ حسب زاهد محمد فقد عرف الموارد البشرية على قسمين :<sup>1</sup>

✓ المفهوم الضيق : تتمثل في أنها كافة العاملين في النشاطات الإقتصادية والتي تساهم في الإنتاج في الفترة

الزمنية المعينة , أي الذين يقومون بأداء النشاطات الإقتصادية .

✓ المفهوم الأوسع : هو أكثر دقة من الناحية العلمية في تحديده للموارد البشرية إذ أنها هي التي تساهم في

القيام بالنشاطات الإقتصادية ومنها النشاطات الإنتاجية وتوسيعها , سواء من خلال العرض أو من خلال

الطلب على منتجاتها إذ أنه ينبغي أن يمتد ويتسع بحيث يشمل إسهام الموارد البشرية في القيام بكافة

النشاطات في المجتمع , وتنميتها وتطورها سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو غيرها وذلك بسبب

أهمية هذه النشاطات وارتباطها بكافة الجوانب الأخرى باعتبارها تتأثر ببعضها .

## (2) - مفهوم إدارة الموارد البشرية :

\_\_ عرفها سامح عبد المطلب : على أنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى إلى حصول المنظمة

على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.<sup>2</sup>

1- زاهد محمد ديري , إدارة الموارد البشرية , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , طبعة 2011 , صفحة 15 .

2. سامح عبد المطلب عامر , استراتيجيات إدارة الموارد البشرية , دار الفكر للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , طبعة الأولى 2010 , صفحة 15-16 .

\_ عرفها علي السليبي : على أنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى

العاملة والعمل على استخدام هذه الموارد استخداما فعالا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

\_ عرفها أحمد ماهر: على أنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة فب فعالية المؤسسة

والعاملين فيها.<sup>2</sup>

\_ عرفها صلاح الدين عبد الباقي حسب وجهات النظر التقليدية والحديثة على أنها:<sup>3</sup>

• وجهة النظر التقليدية : لم تحض إدارة الموارد البشرية باهتمام هذا الاتجاه حين يرون أن تأثيرها ضئيل

على كفاءة ونجاح المؤسسة حيث حضت بأهمية قليلة في المؤسسة وتقتصر مهمتها في القيام بأعمال عادية

تخص العمال .

• وجهة النظر الحديثة : أما أصحاب هذا الاتجاه يرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف

الإدارية على عكس الاتجاه التقليدي نظرا لعلاقة العنصر البشري في كفاءة أداء المؤسسة إلى نجاح جانب

الأنشطة الروتينية كصرف المرتبات حسب ما أشارت إليه النظرية التقليدية .

❖ ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم

وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في

المنظمة.

1. علي السليبي ، إدارة الأفراد والكفاءات الانتاجية ، دار المعرفة ، مصر ، طبعة 1970 ، صفحة 10 .

2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية – مصر ، طبعة 2004 ، صفحة 26 .

3. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة – مصر ، طبعة 2000 ، صفحة 01 .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتحدياتها .

### 1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة , وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة , والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية , وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في اظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة على أسس علمية وبالإضافة إلى تحضير المنشأة عليهم القيام بتحفيظهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة الانتاج .<sup>1</sup>

❖ ومن أسباب ظهورها :<sup>2</sup>

✓ ظهور التنظيمات العالمية التي تقوم بالضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال الامر الذي

أجبر المؤسسات على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية .

✓ زيادة الوعي لى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي وبالتالي ظهرت الحاجة إلى رجوع تخصيص في

الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

✓ ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية .

✓ الضغط الحكومي من خلال اصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب

العمل مما أدى إلى ظهور وجود إدارة مختصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في

مشاكل مع الحكومة .

❖ ومن أهم المراحل الي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن 19 إلى يومنا هذا ما يلي :

### ✓ المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية :<sup>3</sup>

لقد ظهرت الثورة الصناعية في القرن 18 في العالم الغربي وامتدت في العالم العربي في القرنين 19

و20 ومن اهم ما ميزها المصانع الكبيرة ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة اكثر من اعتمادها

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، مصر ، طبعة 1995 ، صفحة 15 .

2. هيثم محمود الشبلي - مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دارصفاء للنشر ، عمان - الأردن ، طبعة 2009 ، ص 152، 153.

3. هيثم محمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، مرجع نفسه، صفحة 153 .

على العامل , وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشتري , وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية مما أدى إلى ضرورة وجود نظام مختص للموارد البشرية .

### ✓ المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية .<sup>1</sup>

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة التطورات العلمية بقيادة <فريدريك تايلور > والذي لقب بأب الإدارة العلمية وقد حدثت هذه الحركة عام 1190 حتى بداية الحرب العالمية الأولى , وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة المتمثلة فيما يلي :

- تطور حقيقي في الإدارة باستبدال الطريقة التجريبية بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة .

- الاختيار العلمي للعاملين والذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية .

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وذلك من خلال رفع زيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية .

### ✓ المرحلة الثالثة : مرحلة نمو المنظمات العالمية .

في بداية القرن 20 نمت وقويت المنظمات العالمية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة الموارد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل و إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل , وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال .

ويعتقد الكثير أن النقابات العمالية كانت نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حولت العامل لمصلحة رب عمل الإدارة.

1. صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 45.

✓ المرحلة الرابعة : مرحلة الحرب العالمية الأولى.<sup>1</sup>

لقد أدت ظروف الحرب ظهور أهمية العنصر البشري في العمل وذلك بسبب توجه الشباب إلى جهة القتال , الذي جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل بتوفير عمل مناسب مع أجور جيدة , وبسبب الحرب زادت ساعات العمل وبذل جهود بشرية إضافية في العمل لتسريع وتيرة العمل وتوفير تجهيزات والقيام بإدارة أفضل .

## ✓ المرحلة الخامسة : ظهور حركة العلاقات الإنسانية .

ركزت هذه المرحلة على انتاجية العاملين التي لا تتأثر بتحسين ظروف العمل فقط بل أيضا يجب الاهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم , وظهرت الحركة كان نتيجة لتجارب مصانع <<هارسون>> تحت اشراف <<إلتونمايو>> .

✓ المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.<sup>2</sup>

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية واصبحت مسؤولة ليس عن أعمال روتينية مثل : حفظ الملفات وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية , ووضح برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم , وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة .

-ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات.<sup>3</sup>

## 2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

هناك تحديات أثرت وما تزال تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية:<sup>4</sup>

✓ تحديات السوق العالمية : إن تلبية توقعات الزبون ومتطلباته من حيث الجودة والتنوع والاستجابة من الأمور الأساسية في أي مؤسسة إضافة إلى تركيز على قضايا الإدارة الداخلية .

1. هيثم محمود الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 152 .

2. صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 45 .

3. صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع نفسه ، صفحة 46 .

4. يوسف جسيم الطائي – مؤيد الحسن الفضل ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع ، طبعة الأولى ، صفحة 71 .

✓ تحديات على مستوى التأهيل للوظائف: يتطلب تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات ورفع المستويات التعليمية للأعلى حيث أنها لا تمنح فرص العمل للأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب

✓ تحديات العولمة: إن تحديات العولمة تكمن في انفتاح المؤسسات على بعضها البعض مع اختلاف ثقافتهم وأجناسهم , حيث أن انعكاسات العولمة على الموارد البشرية تكمن فيما يلي :

- الأجور فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يسدد حاجياتهم .
- حق العمل أي كل مواطن له الحق في الحصول على عمل مناسب لكسب عيشه .

✓ تحديات التكنولوجيا الحديثة : يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في اتجاه الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة . كما ان التكنولوجيا المتطورة اتجهت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارات هذا يؤدي إلى عزل بعض الموظفين .

✓ التحديات الاجتماعية : من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم لأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف كان كونها متعلقة بخلفية الموظف , العمر, السن , الجنس . وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال وتعظيم الشرائح المختلفة للموظفين .

✓ تحديات المعلومات : إن النظر إلى الموارد البشرية و امكانية إدارتها و تفعيلها تأهيلها وتطويرها تختلف عما كانت عليه في السابق وذلك لانتشار تقنية العولمة والمعلومات الامر الذي يجعل المؤسسات تخضع ل :

- التطور الثقافي المتسارع وزيادة التنافس الصناعي والثقافي .
- التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة .
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور .
- انتشار الشركات المتعددة الجنسيات .

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .

### 1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها , ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم لذا يجي على الإدارة الاعتناء بصفة مستمرة بمواردها البشرية , باعتبارهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة ومن هنا يمكننا تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 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 وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأجواء العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل : حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة .
- امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم
- الاحتفاظ بالسجلات لكل عامل في المشروع بشكل موحد.<sup>3</sup>
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .
- العمل على رفع معنوياتهم وذلك لإقبالهم إلى العمل بشغف ورضا .
- تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية – مصر ، طبعة 1998 ، صفحة 40.

2. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة ، بيروت لبنان ، طبعة اولى 2002 ، صفحة 65 .

- جلب افراد ذو كفاءة تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية .

ومن خلال هذا الجدول رقم (01-01) نوضح الفرق بين الاهداف التنظيمية وأهداف الافراد<sup>1</sup>:

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
- فرص عمل عادلة .	- الكفاءة والفعالية .
- ظروف عمل مناسبة .	- النمو والتكيف والاستقرار.
- أجور وحوافز مرضية .	- البقاء والريادة .
- مسار وظيفي مناسب .	- تطوير وتنمية المهارات .
- استقرار ورعاية جيدة ز	- تحقيق الانتماء والولاء .

المصدر: بربير كامل، إدارة الموارد البشرية – كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، طبعة 1997، صفحة 75.

## 2. اهمية إدارة الموارد البشرية :

تبرز إدارة الموارد البشرية من واقع العنصر البشري , حيث هو محور عملية الإنتاج وإدارته وتطورها وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة وتتجلى أهميتها في الجوانب التالية :

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تنمية مواردها البشرية في المؤسسة لزيادة فعاليتها على حياة الفرد والمؤسسة معا وكذا المجتمع . كما انها من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج , إذ أن ثورة أي مؤسسة

1 - بربير كامل , إدارة الموارد البشرية – كفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , بيروت - لبنان , طبعة 1997 , صفحة 75.

تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية وهي المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي فهو المسؤول عن

الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.<sup>1</sup>

• كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التكلفة حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية

اجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين إلى

جانبا أنه أصبح من الضرورة ان يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه

الوظيفة وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يعد الإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي

التخصصات العامة أي الحاجة إلى تخصص الموارد البشرية.<sup>2</sup>

• كما تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي الإدارة الأهم

والأعلى أصول المنظمة , إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول المفكرة أنها تعتمد على الاستفادة المثلى من

مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار والقيام بتحفيزهم والعمل على تدريبهم.<sup>3</sup>

1. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس والإستراتيجية والإبداع ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 2010 ، صفحة 25

2. هيثم محمود الشبلي – مروان محمد النسر ، إدارة المنشأة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 158.

3. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي – بناء القدرة التنافسية للتصدير ، دار الكتب المصرية ، القاهرة – مصر ، طبعة أولى 2001 ، صفحة 25.

المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها .

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منتظم لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها وكذا مواجهة العوامل التي تؤثر فيها ويتطلب ذلك بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام متكامل يضم العناصر التالية :

المطلب الأول : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

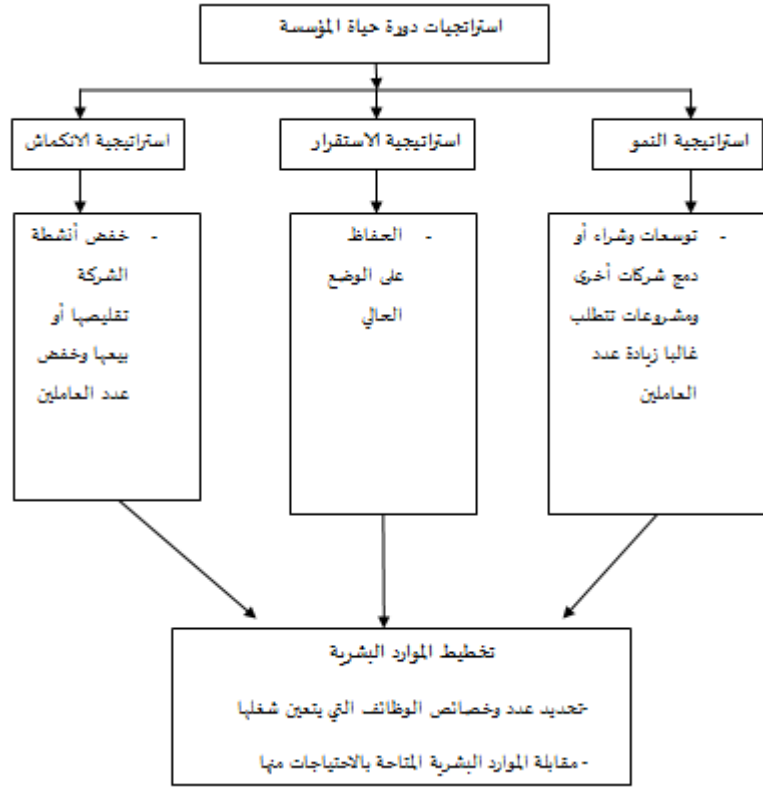
إن إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية يربط العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وهي تتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة , وتعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة لها إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية , وفي عالم التقنيات الجديدة وما تنتجه من امكانيات , وما تفرضه من تحديات .

حيث يتجلى على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها<sup>1</sup>:

1. استراتيجيات دورة حياة المؤسسة : يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والتطور وهذا من خلال ثلاث استراتيجيات بديلة تختارها المؤسسة على ضوء تقييمها للبيئة الداخلية والخارجية لها وتجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهذه الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى , إذ يتضح أن وظيفة تخطيط موارد البشرية تلعب دورا هاما في كل استراتيجية وهذا وفق الشكل رقم (01-01) التالي:<sup>2</sup>

1. صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، طبعة 2001 ، صفحة 148-149 .

2. سليمان عائشة، تخصص تسيير الموارد البشرية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة ابى بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2010 -2011، صفحة



المصدر: سليمان عائشة، تخصص تسيير الموارد البشرية، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2010 – 2011، صفحة 24.

2. الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى واقع المحيط من أجل تكوين صورة واضحة، وتعتبر العولمة أهم محاور الرؤية الشاملة التي بتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها، كما يشير مفهوم الرؤية إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى.

3. المحركات: تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المحركات أهمها:

- \_\_ التكلفة: تعتبر أساس في تحقيق الأهداف ونفس الشيء الإستراتيجية لتدريب المورد البشري.
- \_\_ حالة السوق: تتأثر بها استراتيجية الموارد البشرية في مسائل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وتخفيض حجم العمالة.
- \_\_ المنافسة: حيث التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم التحديات التي تواجه استراتيجية الموارد البشرية من قبل المنافسين.

\_ التشريعات القانونية والتنظيمات : هي من بين المحركات التي تتعامل معها استراتيجية الموارد البشرية خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة في تنظيم حياتها الاقتصادية .

4. إدارة التغيير : بما ان المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط لذا على استراتيجية إدارة الموارد البشرية التعامل معها وأخذها بعين الاعتبار .

❖ ولتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب المرور بالمراحل التالية :<sup>1</sup>

1. دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة : بحث يقوم المدير العام بتحديد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات بشكل منسجم من أجل تحقيقها باعتبارها الضابط الأول لجميع الأنشطة والأعمال واللغة بين العمال .

2. دراسة وتحليل البيئة : حيث تقوم بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة :

✓ تحليل البيئة الداخلية والتي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف ومدى امكانيات الموارد البشرية الحالية على تلبية إستراتيجية المؤسسة.

✓ تحليل البيئة الخارجية والذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار التي بإمكانها استغلالها ومعرفة المخاطر المحتملة التي يجب تجنبها .

3. إنجاز استراتيجية الموارد البشرية<sup>2</sup> : يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة .

-فيما يخص الأنظمة تتمثل في : نظام تقييم الأداء , النظام التأديبي , نظام الاتصالات .

-فيما يخص البرامج فعليا تصميم البرامج التالية : المزايا الوظيفية , التعليم , التدريب , الاستقطاب , تخصيص ضغوط العمل والصراع التنظيمي , السلامة والصحة .

-فيما يخص السياسات تتمثل في : الاختيار , التعيين , الحوافز .

1. عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية - البعد الاستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، طبعة 2005 ، صفحة 83-93.

2 عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع نفسه ، صفحة 93.

المطلب الثاني : التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية .

إن تحقيق كفاءة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منتظمة , والتغيرات الكبيرة تحتاج لخبراء الموارد البشرية , وبالتالي فإن المؤسسة الإقتصادية معنية بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع هذه التحولات وهذا ما زاد التركيز الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية .

### 1. مفهوم التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية :<sup>1</sup>

تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه الطويل المدى بوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتم إيجاد انسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف , النظم والموارد المتاحة بالإضافة إلى رصد متغيرات البيئة التنافسية .

والتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف و تنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء هذه التغيرات البيئية السريعة .

### 2. أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية :

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بها لعدة أسباب منها :

- ندرة الكفاءات التي تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات , فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بقدر ما تعاني من صعوبة تحليلها وتشغيلها .

- ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة .

- حاجو المؤسسات لابتكارات وجودة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية وهو ما تصنعه الكفاءات البشرية .

❖ وتتجلى أهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية بسبب البيئة

الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الاداء التنافسي من بينها :<sup>2</sup>

- انخفاض رضا العاملين عن الاجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية احتياجاتها الضرورية .

1. صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 152 .

2. عبد المجيد قدي ، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، المتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، تاريخ 10/09 مارس 2004 .

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل اللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم .
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال ز
- الطلب المتزايد على العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم .

### 3. متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية :<sup>1</sup>

يتطلب تنمية الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة اقتصادية الحصول على امكانيات تطوير البيئة الداخلية المتمثلة فيما يلي :

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي .
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة .
- تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها .

1.عبد المجيد قدي ، مرجع سبق ذكره 10/09 مارس 2004

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها وأنشطتها تتأثر بعدة عوامل التي تعد ضغوطا تحدث سواء من داخل المؤسسة أو خارجها , وتفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

➤ عوامل البيئة الداخلية : تنبع من بيئة العمل الداخلية وتؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية ومن أهمها: استراتيجيات المؤسسة , الهياكل التنظيمية , ثقافة المؤسسة .

1. إستراتيجيات المؤسسة<sup>1</sup> : تسعى المؤسسات اليوم الحصول على ميزة التنافسية في كل مجال عمل من أعمالها من بينها وفق لإمكاناتها وظروف والعمل بأي استراتيجية من الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة سيؤثر لا محالة على المورد البشري فيها , ومنه الإدارة التي تهتم بشؤونه كما يرى الباحثين أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تبقى بعيدة عن المسار الإستراتيجي للمؤسسة ومنه سنرى بعض الإستراتيجيات التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة :

✓ استراتيجية التمييز : تأثر على النحو التالي :

- \_\_ تسيير تنبئي للكفاءة تسمح منح أهمية خاصة لعملية الاختيار.
- \_\_ تكوين متال يغلب عليه التقويم مركزا بالخصوص على القابلية والاستعدادات.
- \_\_ الترقية تتم حسب الاستحقاق والأجر متغير يكون حسب المجهود الفردي لتشجيع الإبداع.
- \_\_ إمكانية المشاركة في القرارات على المستوى التنفيذي وعلاقة العمل قائمة على التغيير المباشر.
- ✓ استراتيجية الجودة : تؤثر على ممارسات إدارة الجودة البشرية من خلال :

- \_\_ استعمال نظام تقييمي يركز على تقييم السلوك ومصمم بهدف تحقيق التنمية الفردية .
- \_\_ برامج تكوينية موجهة نحو تنمية روح الفريق والمساواة.
- \_\_ سياسة نشطة لتنمية الحياة الوظيفية .

✓ استراتيجية الريادة في التكلفة : تسعى إلى تخفيض التكاليف وتعظيم الأداء المالي من خلال سياسات

إدارة الموارد البشرية والتي تحتوي على الخصائص التالية :

\_ التخطيط العددي للأفراد بإعطاء الأولوية للتوظيف .

\_ الترقية تقوم على الأقدمية أو من خلال المسابقات .

\_ الأجر محدد مسبقا والاتصالات مركزية ورسمية .

2. الهياكل التنظيمية: إن الانتقال من بيروقراطيات أو تنظيمات تعمل حسب المبادئ التaylorية إلى تنظيمات

منبسطة تؤدي إلى تغيرات هامة في تسيير الموارد البشرية , حيث يصبح موقع الموارد البشرية وتسييرها في قلب

المؤسسة وعليه فإن اختيار المؤسسات الكبرى للهيكل البيروقراطية الآلية وللهيكل المنبسطة العضوية يؤثر

دون شك على عمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها<sup>1</sup> , ويوج نوعيين من الهيكل التي تؤثر على إدارة

الموارد البشرية :<sup>2</sup>

✓ الهيكل الآلية : تؤثر على مكانة العنصر البشري من خلال :

\_ رسمية عالية في عملية الاختيار ويتم التعيين من خلال معايير محددة من قبل لجان تعتمد عليها الإدارة

لهذا الغرض .

\_ تخطط أنظمة تسيير المسارات الوظيفية تطور الحياة الوظيفية والحراك العمودي بين مختلف المناصب

لنفس الوظيفة .

\_ يعتمد التقييم على وصف الوظائف مع تطبيق معايير موحدة ز

✓ الهيكل العضوية<sup>3</sup> : يتفق أغلب الباحثين على أن هناك ميلا كبيرا اليوم لدى المؤسسات للعمل بأحد

أشكال الهياكل العضوية لكونها تتمتع بالمرونة مما يمكنها من سرعة رد الفعل والتغلب على التحديات , كما

أنها تؤثر على الموارد البشرية على النحو التالي :

1. جاري دسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن ، جودة - إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، طبعة 2003 ، صفحة 49.

2. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، داروائل للنشر ، عمان - الأردن ، طبعة 2003 ، صفحة 41.

3. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 41.

- \_\_ تسيير تنبئي للكفاءات مع منح أهمية خاصة لعملية الاختيار ويتم التعيين من خارج المؤسسة .
- \_\_ توصيف وظيفي عام من أجل تشجيع الإبداع لأن تنظيم العمل يكون قائم على أساس فرق لعمل المسيرة ذاتيا .
- \_\_ تتطلب يد عاملة متعددة المهام تمتلك مجموعة كبيرة من القدرات حتى تتمكن من الانتقال من وظيفة إلى أخرى داخل فرقة العمل .
- \_\_ التقييم يعتمد على كل من نظام التقييم بالنتائج كما يكون ذاتيا .
- \_\_ تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الهيكلة العضوية تعقيدات متزايدة بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها والتي تفرض عليها التغيير المستمر في العمق .
3. الثقافة التنظيمية<sup>1</sup> : أصبحت الثقافة السائدة في المؤسسة من العوامل المحددة لنجاحها أو فشلها ويعتبر العنصر البشري هو صانع السمات والخصائص الثقافية وهو المتأثر بها في المؤسسة وتتفاوت درجة تواجد هذه السمات والالتزام بها من مؤسسة لأخرى وتقسم هذه الثقافة إلى :
- ✓ ثقافة تهتم بالعنصر البشري وتعتبره موردا استراتيجيا : تلخص خصائصها كالتالي :
- \_\_ الإنسان في المؤسسة هو الاستثمار يجب تعظيم الاستفادة من قدراته .
- \_\_ الفرد هو مصدر الأفكار والتطوير والإبداع في المؤسسة فهو رأس مالها المتجدد.
- \_\_ الاستمتاع لأراء واقتراحات العمال وأخذها بعين الاعتبار حين اتخاذ القرارات .
- \_\_ تشجيع العامل على الانتماء والولاء لثقافة المؤسسة دون إهمال هويته وقيمه
- \_\_ الأخذ في الحسبان خصوصية كل فرد عامل والعمل على دمجهم في مشروع المؤسسة .
- إن سيادة هذا النوع من الثقافة التي تؤكد على الأهمية البالغة للعنصر البشري في المؤسسة يؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد وتطوير مستوى أدائهم.

1. رقام ليندة ، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1 ، سنة 2013/2014 ، صفحة 89/91/90.

✓ ثقافة تركز على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup> : تستخدم الفرد كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن خصائصها :

\_\_ اعتبار الفرد تكلفة يجب العمل على تخفيضها , كما يمكن استبداله في أي لحظة .

\_\_ الرقابة الصارمة وإحكام الإشراف بهدف اصطياد الأخطاء .

\_\_ معايير عامة وموحدة وغير شخصية تتحكم في تحديد الحقوق والواجبات وتطبيق على أغلبية الأعضاء .

إن انشغال إدارة المؤسسة بتحقيق أهدافها دون الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أداة للتنفيذ فقط يؤثر دون شك على مكانة ونشاطات إدارة الموارد البشرية فيها ويجعلها منشغلة بضمان استمرارية تدفق الرواتب والأجور و تسيير الملفات الفردية للعاملين ..... الخ ويغيب الدور الإستراتيجي لها باعتبار أن العنصر البشري لا يعني به ولا يسير كمورد . والحقيقة البديهية هي أنه كيفما تغيرت مكانة وأهمية العنصر البشري في المؤسسة تتغير معه وبالضرورة مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية هناك والقيم الثقافية للمؤسسة .

➤ عوامل البيئة الخارجية: بما ان المؤسسة نظام مفتوح ولها علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي تؤثر فيها التطورات و التغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية و على كيفية تسييرها لمواردها البشرية ويمكن تلخيص هذه العوامل على النحو التالي :

1. العوامل الاقتصادية<sup>2</sup>: من أهم العوامل الاقتصادية التي تغيرت و بتغيرها أثرت و بشدة على كل المؤسسات بكل أنواعها و على وظيفة الموارد البشرية هي :

✓ العولمة : زادت من حدة المنافسة الدولية بحيث لم تعد هناك قطاعات محمية لذا مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجهه , حيث تتطلب منها تنافسية على مستوى السعر وكذلك بأحسن نوعية وسرعة الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وتركيز على الانشطة التالية :

\_\_ صياغة سياسة توظيف تجذب الكفاءات حيثما كانت في العالم .

\_\_ التكوين والتطوير المستمران للعاملين لضمان مساهمة تطورات المنافسة .

1رقام ليندة ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 91.

2.رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، القاهرة - مصر ، طبعة 2003، صفحة 20 .

\_\_ تسهيل عملية التكيف الثقافي للعاملين لكونهم متعددي الثقافات يأتون من مناطق عديدة من العالم .  
 ✓ التغيير في القطاعات الإقتصادية : حيث نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاع الصناعي الذي ميز الحقبة الماضية ليحل محله قطاع التكنولوجيا العالمية >> الصناعات الدقيقة او قطاع الخدمات الذي يشغل أكبر نسبة من اليد العاملة النشطة .

إن رأس المال النقدي الذي كان يشكل المورد الاستراتيجي للمؤسسات يترك مكانة للمعرفة كما يحل عمال المعرفة محل عمال اليدويين .

✓ تزايد القيود المالية : تزايد على مجموعة المؤسسة وتؤثر على إدارة الموارد البشرية بحيث هي من جهة مرغمة على وضع سياسة تعويضية يكون هامش رفع الأجر فيها محدودا وتنفيذ سياسة تخفيض حجم العمالة في حالة إعادة الهيكلة , ومن جهة أخرى هي مطالبة بتحقيق ولاء والتزام العاملين للمؤسسة فهي أمام معادلة من الصعب تحقيقها وتحمل عبئا يثقل كاهلها .

2. العوامل الاجتماعية<sup>1</sup>: إن التغيرات التي تطرأ على المجتمعات المتمثلة في :

✓ التطورات الديموغرافية : إن التباين في تركيبة اليد العاملة وتنوعها بين الدول حيث تعاني الدول المتقدمة من ظاهرة الشيخوخة وقلة الفئة الشبابية , بينما الدول النامية تتميز بسوق عمل فائض من القوى العاملة الشابة , وكذلك أصبحت قوة العمل في معظمها أكثر تنوعا فهناك موظفون من الرجال والنساء وأقليات وكبار السن ,

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تواجه مسألة التمايز والتنوع في قوة العمل وضرورة تحقيق اندماجها في مجموعة العمل .

3. العوامل السياسية والقانونية<sup>2</sup>: تتأثر إدارة الموارد البشرية بمختلف القوانين التي تسنها الدول والحكومات لحماية القوى العاملة وضمان أمنها وسلامتها في العمل , بحيث تقيد حرية أرباب العمل والمدراء لأنها تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز .

1. جاري دسلر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 45 .

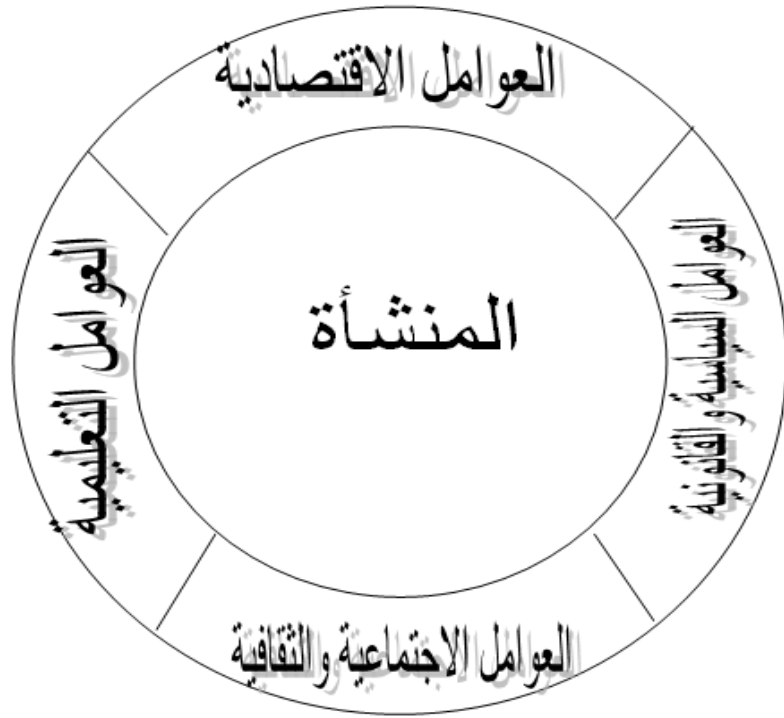
2. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 45 .

4. العوامل التكنولوجية<sup>1</sup>: إن التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل ونوعية العمالة فحسب بل أثرت أيضا وبشكل كبير على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك من خلال:

- ✓ محتوى العمل : فقد غيرت التكنولوجيا من طبيعة العمل بالشكل الآتي :
- \_\_ سهلت تكنولوجيا الإتصال والإعلام من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان .
- \_\_ توسع استخدام الحاسوب في العمليات الإنتاجية والتعميم من خلال الأنظمة .
- \_\_ الاستعانة بالإنسان الآلي أدى إلى تخفيض عدد المهام .
- \_\_ إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والتراجع عن الهياكل الهرمية لصالح أشكال أخرى تتجه نحو التوسع الشبكي والأفقي .
- ✓ نوعية العمالة : متمثلة فيما يلي :
- \_\_ التخفيض من أعداد العاملين بتطبيق المخططات الاجتماعية .
- \_\_ زيادة الاختلاف بين عمال المعرفة والعمال اليدويين .
- \_\_ ظهور كفاءات جديدة تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على القوة الجسمية .

1 ;PERETTI- JM ; 1998 ; GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ; ED VUIBERT ; PARIS ; PAG 09 .

والشكل رقم (02-01) التالي يوضح العوامل الخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>



المصدر: الحريري محمد سرور, طرق واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية, دار وائل للنشر,

عمان, طبعة الاولى 2005, صفحة 42.

<sup>1</sup>: الحريري محمد سرور, طرق واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, الأردن ' طبعة الاولى 2005, صفحة 42

## خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ودراستنا لإدارة الموارد البشرية اتضح أنها تعمل حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لضمان نجاح المنظمة لأنها تعتبر الثروة الحقيقية لها ومصدر توفيقها لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند عليها المنظمة في رفع مردوديتها وقدرتها الانتاجية وتكميل باقي الوظائف .

مع العلم أن لهذه الإدارة أهمية تطورت تاريخيا من إدارة للعنصر كقوة عضلية إلى إدارة استراتيجية لها أهداف تسعى لتحقيقها من خلال القيام بوظائف جعلتها تحتل مكانة تنظيمية , وتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين وقبل التطرق لدور هذا المورد الفعال في خلق الميزة التنافسية لابد من تحديد البعد المفاهيمي لهذه الأخيرة وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي .

# الفصل الثاني

تمهيد :

شهدت البنية العالمية في العقدین الأخيرین تغيرات و تطورات عديدة نتيجة لتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، النقل وارتفاع حدة المنافسة، وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول هو الطريقة في زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات، والعمل على البقاء في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على مكانة مرموقة في السوق واستغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد والتركيز على العنصر البشري باعتباره عنصر أساسي و يعد جوهر الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرون، في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية، مع التركيز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير استراتيجيات هجومية عالمية وبناءً على ما سلف سنتطرق في هذا

الفصل إلى دراسة نظرية الميزة التنافسية تحت عنوان:

الميزة التنافسية للمؤسسة والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين :

**المبحث الأول :عموميات حول الميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني :أسس واستراتيجيات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.**

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية:

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في التحديات التنافسية شديدة المناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وعوامل ظهورها.

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد من شرح مصطلح التنافسية.

تعريف التنافسية: هناك عدة تعاريف للتنافسية من بينها مايلي :

إن مصطلح التنافسية أصبح أكثر تداولاً في عالم اليوم , وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية نلاحظ أن هذا المفهوم مرتبط بأمرين هما :<sup>1</sup>

1- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية نتج عن قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية.

2- بعد انهيار الكتلة الشيوعية، ظهر ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينيات .

- عرفها عبد السلام أبو قحف على أنها : القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار التنافسية الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنامٍ ومستدام بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية.<sup>2</sup>

عموماً ما تجد مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر إلى ما يجب أن يكون ، أو كذلك إلى قوة المنافسين وكيفية استغلالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسة ، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بطريقة تسمح لهم بالحصول على حصة في السوق تضمن نمواً متواصلاً خلال المدى الطويل.

1. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر) ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002 ، صفحة 05.

2. عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغير قواعد اللعبة (الرؤية المستقبلية) مكتبة ومطبعة الإشعاع – المغمورة، الإسكندرية ، طبعة 1997 ، صفحة 45.

مفهوم الميزة التنافسية:

- عرفها حسن عجلان على أنها " خاصة أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة لتحقيق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين".<sup>1</sup>
- عرفها علي السلي على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمؤسسة إنتاجاً قيماً و منافع للعملاء تزيد عما تقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها و اختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف.<sup>2</sup>
- عرفها نبيل خليل على أنها: ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة ثم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>3</sup>
- حسب « M. Porter » : الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>4</sup>
- \* و الجدول رقم (01-02) التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي:

- جدول وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية -

الباحث	التعريف	التوجه و التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHAY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد	الكلفة

1. حسن عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثناء للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى 2008 ، الأردن ، عمان . صفحة 63

2. علي سلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غزي للنشر والطباعة ، القاهرة – مصر ، طبعة 2001 ، صفحة 104 .

3. نبيل خليل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، طبعة 1998 ، صفحة 37.

4 Michal E :portor lavantage concurrentiel Des mation Inter edition . 1993 .paris . p48

	أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.	
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	EVANS
المنافسة	هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	MACMALL AND TAMPPPO

المصدر: د.نوري منير, مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

عوامل ظهور الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحها و من الملاحظ أن

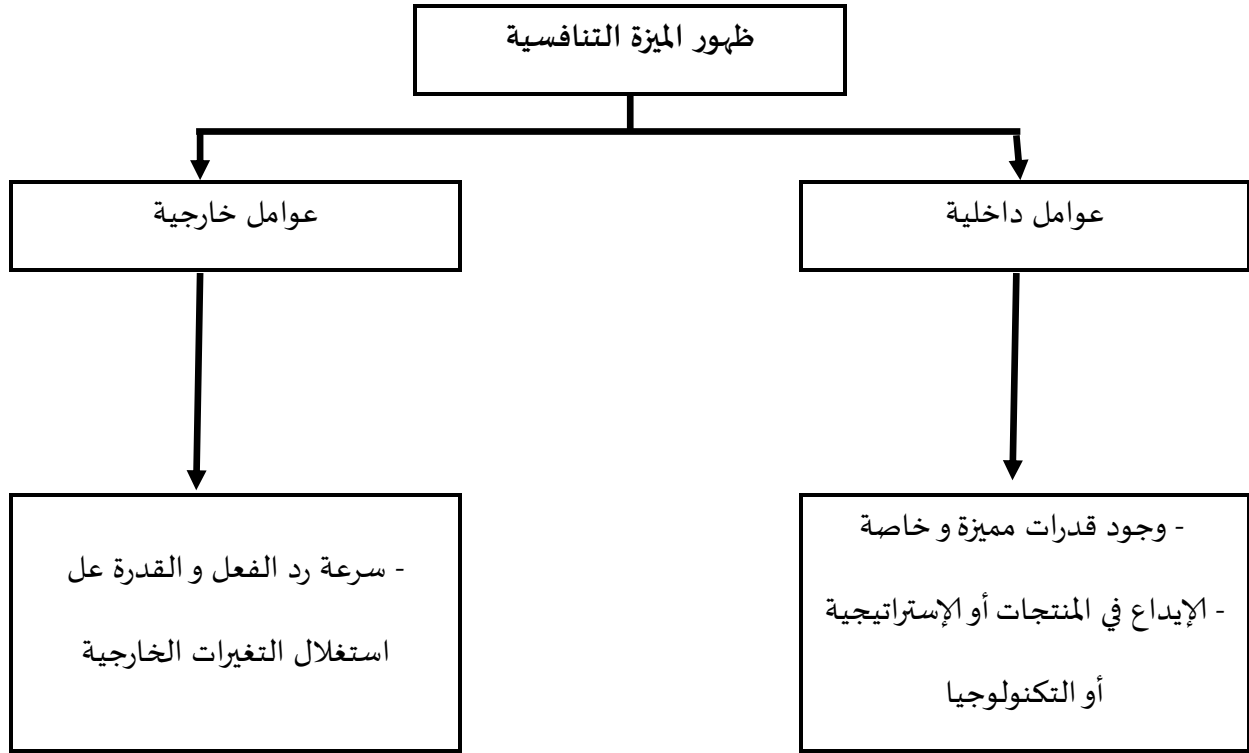
الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات ، و عليه طرحنا السؤال التالي ، ما الذي يؤدي إلى

وجود ميزة تنافسية ؟<sup>1</sup>

الميزة التنافسية تنحت نتيجة عوامل داخلية و خارجية (1) الشكل رقم (01-02) يوضح ذلك:

1. مايكل برتر ترجمة سعيد الأيوبي , الإستراتيجية التنافسية , دار الكتاب العربي , الأردن – عمان , طبعة 2000 , صفحة 67.

الشكل: عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: مايكل بوتر ترجمة سعيد الأيوبي- الاستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العربي- الأردن- ط2000، ص 67  
العوامل الداخلية والخارجية: <sup>1</sup>

- العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات التي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

- العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو شرا قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالمطعم الذي ينتج أيس كريم يطعم مميزو محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية )، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر، طبعة 2000، صفحة 94.

خبرات في إعدادها، عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد آيس كرسم، الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية:

### 1- أنواع الميزة التنافسية :

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Kouftoos بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في " السعر – الجودة – القيمة لدى الزبائن – ضمان التسليم – الإبداع "<sup>1</sup>، أم أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما:<sup>2</sup>

✓ ميزة التكلفة الأقل.

✓ ميزة تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل : (2) وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية على تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط :

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة / عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريات.
- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول عليها يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي :

أ- مراقبة الحجم : مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف .

1 Michal porter . Lavantage concurrentiel comment Dvancer ses concurrent et maintenir son avance .Dunod . 1999 . p 128-136.

2. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، طبعة 1998، صفحة 84.

ب- مراقبة التعلم: عن طريق مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ، و كذلك التركيز على تكاليف اليد العاملة و درجة المعرفة و الإبداع لديهم و بالتالي مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج- مراقبة الروابط: و المقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها و تخفيض التكاليف، و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

د- مراقبة الإلحاح: المقصود به هو تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ، و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة و بالتأكد مراقبة الإلحاح تؤدي إلى تخفيض تكاليف.

ثانياً : ميزة التميز المنتج : نعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك " <sup>1</sup> ، و إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و يحقق له الرضا عنها .

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط: <sup>2</sup>

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق قيمة الاختلافات في المنتج ( سلعة أو خدمة ) ، و بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

- الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، فان ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التميز و هي كما يلي:

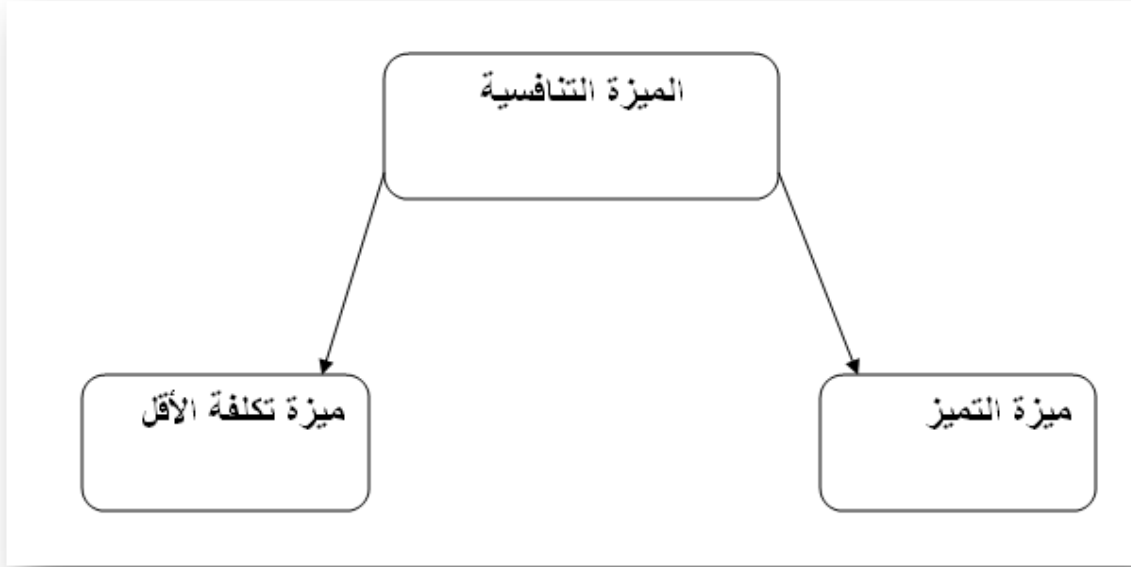
1. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، طبعة 2003، صفحة

52.

2. نبيل خليل مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، طبعة 2003، صفحة

238.

- أ- الإجراءات التقديرية : تعد عاملاً رئيسياً حيث تتمثل في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها إضافة إلى : الكفاءة – الخدمات المقدمة – جودة وسائل الإنتاج... الخ.
- ب- الروابط : وتتمثل في الروابط بين أنشطة المؤسسة أي التنسيق بينها من أجل تلبية حاجيات المستهلكين ، وروابط مع الموردين : تؤدي إلى تفرد المؤسسة بالمنتج المتميز يؤدي إلى تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بين المؤسسة ومورديها.
- ج- الرزنامة : يمكن أن تأتي خاصية التميز نتيجة التاريخ ففي الغالب تجد المؤسسات التي كانت سباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة لكن ليس دوماً فبعض المؤسسات دخلت مؤخراً وكسبت هذه الميزة لاستعمالها للتكنولوجيا الحديثة و مواكبتها للتغيير.
- د- الموقع: كلما كانت المؤسسة قريبة من المستهلكين كلما زادت نسبة حصولها على ميزة التميز لأن التواصل يكون سريع وقريب واستفادة أكثر من خدمات ما بعد البيع.
- هـ- التكامل: يتمثل في توجه المؤسسة نحو أنشطة منتجة للقيمة، هذا التكامل يكون خلفياً ( إنتاج مواد أولية بنفسها) أو أمامياً (توزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- الشكل (02-02) التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية :



المصدر: كاظم نزار الطائي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 2009، صفحة 89.

## 2- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي:<sup>1</sup>

- 1- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا و صنفها بوترر الاستراتيجيات إلى ثلاث: إستراتيجية قيادة التكلفة / إستراتيجية التميز / إستراتيجية التركيز
- 2- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات ينتج لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تمتلك الدول عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة.

3- مدخل الموارد: يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك و تصنف إلى:<sup>2</sup>

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة - مصر، طبعة 2000، صفحة 47.  
 2. نصيرة بن عبدالرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية - رسالة ماجستير - كلية ع-تسيير - إقتصادية - ع-تسيير جامعة بليدة - فيفري 2006، صفحة 58-59.

أ- الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية و المالية في المؤسسة:

أ- 1 – الموارد الأولية : وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) وتظهر أهمية المواد الأولية في جودة المنتج.

أ- 2 – معدات الإنتاج : وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة .

أ- 3 – الموارد المالية: كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية و المؤسسة مطالبة لتوفيرها للحصول على الموارد الأخرى لأجل الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية بتوفير الموارد الملموسة لأنها تكمل بعضها البعض.

ب- الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من:

ب- 1 – الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .

ب- 2 – الجودة: أصبحت الجودة محل اهتمام كل المؤسسات لكي تضمن البقاء في المنافسة عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية و ذلك لتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، بحيث تعتبر الجودة سلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية .

ب- 3 – المعرفة: هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية حيث انه في ظروف التطور السريع في الأسواق و التكنولوجيا و المنافسين فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة و تجسدها في نشاطها.

ب- 4 – التكنولوجيا: الحدث التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العلمية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج و هذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

ب- 5 - الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتحقيقها، فتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ذات القدرات والخبرات العالية يمكنها من تعزيز تنافسها.

-المطلب الثالث: محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

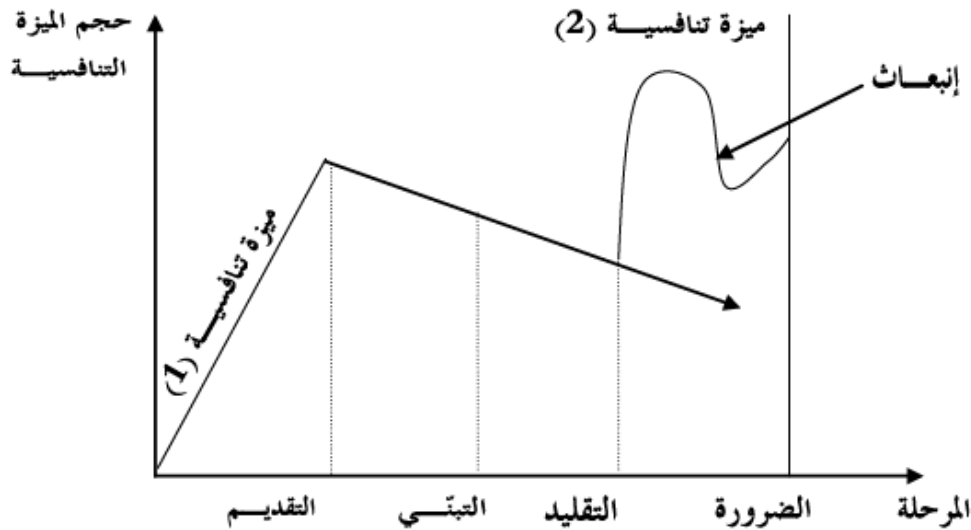
### ✓ محددات الميزة التنافسية<sup>1</sup>

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

• حجم الميزة التنافسية.

• نطاق التنافس.

أ حجم الميزة التنافسية : تتحقق استمرارية و استدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات و بشكل عام ، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها و للميزة التنافسية دورة حياة على غرار حياة المنتجات و توضح هذه الدورة في الشكل رقم (02-03) التالي :



المصدر: نبيل خليل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , مصر , طبعة 1998,

ص 86

1. نبيل خليل مرسي , مرجع سبق ذكره , صفحة 86.

شرح المراحل:

أ- 1- مرحلة القديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشار أكثر بسبب القبول المتزايد من طرف العملاء.

أ- 2- مرحلة التبيي: هنا تعرف الميزة التنافسية استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار المنافسون يركزون عليها.

أ- 3- مرحلة التقليد: وفي هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية ونتيجة شيئا فشيئا إلى الركود وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

أ- 4- مرحلة الضرورة: هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ب- نطاق التنافس: إن توسع نطاق النشاط يمكن أن يحقق ثورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية، ويمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة (04) أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية تتم شرحها في الجدول رقم (02-04) التالي:

الرقم	نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1.	نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم الاختيار مما يبين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2.	النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً 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 تنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة.
4.	نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

مصدر: نبيل خليل مرسي - مرجع سابق - ص 88

### ✓ معايير الحكم على الجودة التنافسية:<sup>1</sup>

تقوم المؤسسة بالتأكد من مدى جودة الميزة التنافسية الخاصة بها باستعمال المعايير الثلاث التالية:

أ – مصدر الميزة: تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1. نبيل خليل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سبق ذكره , صفحة 99-100.

أ- 1- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبت من قبل المنافسين.

أ- 2- مزايا تنافسية مرتفعة: تسند إلى تمييز المنتج أو الخدمة بالسمعة الطيبة أو العلامة التجارية و العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توفر المهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ب- عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

ج- درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة: قبل قيام المؤسسات بتقليد أو محاكاة القائمة حاليا فإنه يجب أن تتحرك المؤسسة نحو مزايا جديدة و بشكل أسرع لهذا فإنه يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة ، و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة أو مستوى مرتفع.

المبحث الثاني: أسس واستراتيجيات الميزة التنافسية و عوامل المؤثرة فيها .

تسعى المؤسسة إلى تطوير وتنمية ميزتها التنافسية بالبحث عن طرق جديدة و اعتماد إستراتيجيات تمكنها من الحصول على مركز تنافسي و تحقيق هيمنتها في الأسواق بالارتكاز على أسس عامة و مراعاة العوامل التي تؤثر فيها و استغلال أهميتها التي تعطيها سمعة و صورة جيدة.

### المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

تعتمد المؤسسة على أسس لتبني ميزتها التنافسية و سنقوم بالتطرق إليها على التوالي :

#### أ – الكفاءة المتفوقة: إن الكفاءة : المخرجات / المدخلات.

و كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و عموماً يوجد مكونين الأكثر أهمية للكفاءة هما:

أ-1- إنتاجية الموظف: حيث تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف.

أ-2- إنتاجية رأس المال: تقاس بالمخرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر و من هذا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة و رأس المال في صناعة ما سيكون لها هيكل التكلفة الأدنى و بذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تتمركز على التكلفة.

ب – الجودة المتفوقة و صفات أخرى: يقال عن المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة و من بين صفات هذه المنتجات التي حظيت بأهمية خاصة هي صفة الاعتمادية و يقال عن منتج أنه يعتمد عليها عندها يقوم بأداء و إنجاز الوظيفة التي صمم من أجلها بثبات و استقامة و يؤديها بشكل جيد ، حيث أصبحت الجودة الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها المستهلك ، و هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عال ، و يتم تحقيقها بتحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

ج – التحديث المتفوق: هي عملية تجديد المنتجات أو العمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد:

1. شارلز و جارديث جونز " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل " تعريب و مراجعة ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، ص 204-229.

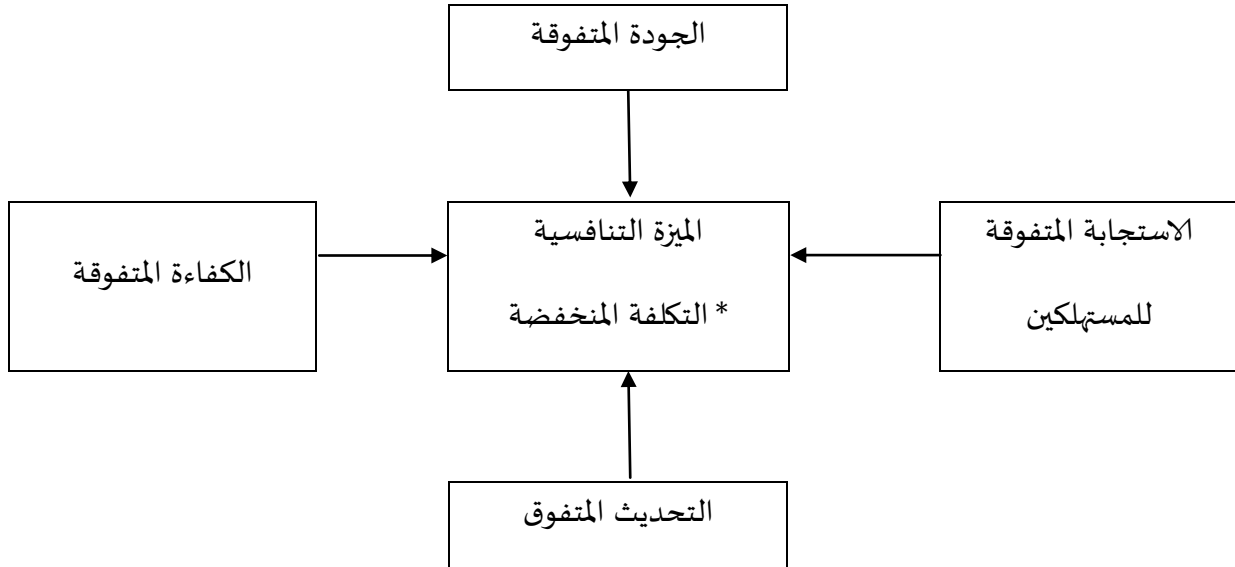
ج-1 - تجديد المنتج: المتمثل في العمل على تطوير المنتج وابتكار منتجات جديدة تماما، أو اكتساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة.

ج-2 - تحديث العمليات: هو يشمل تطوير عمليات لإنتاج منتجات جديدة.

وبذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس لبناء ميزة تنافسية، حيث يمنح التحديث قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل وكذلك تخفيض الوقت.

ج-3 - الاستجابة المتفوقة للمستهلكين: كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها ، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة مميزة للمستهلكين .

الشكل رقم (02-05) يبين الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل و جارديث جونز " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" تعريب ومراجعة , د.محمد سيد

أحمد عبد المتعال , اسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر, المملكة العربية السعودية , 2008 , ص203.

## المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية:

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يأتي من خلال الإستراتيجية التنافسية ، التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية و تحقيق هيمنتها في السوق ، من خلال زيادة حصتها السوقية ، ولقد حددها Porter في ثلاث استراتيجيات :

أ- استراتيجية قيادة التكلفة:<sup>1</sup> تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين و يتطلب تحقيقها توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر ، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة - يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- نمطية السلعة المقدمة.

- بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج و الحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف لان الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها .

ب- استراتيجية التمييز:<sup>2</sup> تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها العملاء و تمييز فيها ، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:

- تصميم للمنتج عن المنتجات المنافسة.

- تكنولوجيا متميزة.

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة - الجودة )

- خدمات ما بعد البيع أ طرق مميزة في التوزيع.

1. علي السلي ، السياسات الادارية في عصر المعلومات - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، طبعة 1995 و صفحة 194

2 علي سلي ، مرجع نفسه ص194.

\* و حتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة و دائمة ، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث و التطوير إتجاه المنتج من خلال:

- تقديم تصميمات و تشكيلات مختلفة للمنتج و في زمن أقل.

- زيادة استخدامات المنتج.

- خدمات المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له.

- تسليم المنتج في زمن قصير

- صيانة أسرع و تقديم شروط انتمائية أفضل.

ج- إستراتيجية التركيز<sup>1</sup>: يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات انتمائية و حدود لنشاطها ، تحقق لها ميزة تنافسية افضل مثل: المنتجات – الزبائن – الأسواق و هي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس كله.

و تقسم إستراتيجية التركيز لفرعين:

ج-1- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

ج-2- التركيز على أساس التميز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

و يكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

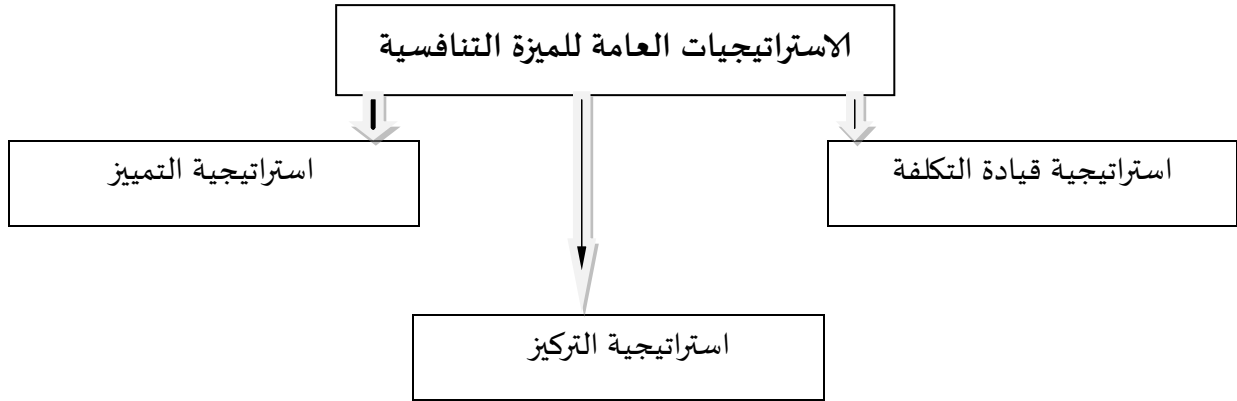
- تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

الشكل (06-02) يوضح الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية<sup>2</sup>:

1. روبرت بتس ديفيدلي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2008، صفحة 343.

2. الدكتور عز الدين علي سويس أ- د – نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي – دار الأيام للنشر والتوزيع – ط 2015 – ص 76.



مصدر: الدكتور عز الدين علي سويس أ- د - نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور

استراتيجيات التغيير التنظيمي - دار الأيام للنشر والتوزيع - ط 2015 - ص 76.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها:

✓ أهمية الميزة التنافسية: تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- خلف قيمة للعملاء تلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية البقاء والاستمرار في السوق.
- إذاً فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

1. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، طبعة 2008، صفحة 14.

✓ العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية:

أ- العوامل الداخلية: إن تغير احتياجات العمل ، أو المتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات ، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره سيستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق ، و من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، و هذا يعتمد على مرونتها و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

ب- العوامل الخارجية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين و هنا يلعب الابتكار و الإبداع دوراً كبيراً في خلق ميزة تنافسية ، و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

1. الزهرة برييش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة خيضر محمد ، بسكرة ، سنة 2012-2013 ، صفحة 68 .

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق من أجل ذلك لابد من صانعي القرار في هذا المجال و الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع و مصادر و استراتيجيات و أسس لبنائها حتى تتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على مدى القصير و الطويل .

و تتركز الميزة التنافسية في السوق على مقومات من أبرزها مقومات العنصر البشري، و بالتالي ما هي الطرق التي تسمح للموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة ؟ هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

تمهيد :

إن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات و مظاهر التفوق و التميز الذي تحققه المؤسسة في جميع مجالاتها ولا يتحقق ذلك إلا بتوفرها على الموارد البشرية المتميزة التي تمتلك مهارات و قدرات تصنع النجاح المستمر للمؤسسة و توجهها نحو الإنتاج البناء فالعمل من أجل تحقيق التفوق و التميز التنافسي، يتوقف في الأساس على تفعيل المورد البشري و تنمية و حسن تسييره بالمؤسسة على مختلف المستويات.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة نظرية تشمل كل من الموارد البشرية و الميزة التنافسية تحت عنوان:

الموارد البشرية و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية و الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الموارد البشرية في المؤسسة.

## المبحث الأول: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية:

بما أن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية لاعتبار هذه الأخيرة تعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية الأخرى لها ، فانه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول إلى حد الامتياز.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في تحقيق التميز<sup>1</sup>:

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية و نجاعة للمؤسسات ، و هو ما يؤكد أن قرارات و نشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعداً استراتيجيا في قيادة المؤسسات و هذا تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

إن دور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة اعتباراً تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي و مصدر الأداء المتميز ، حيث يتوقف عليها عمليه تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة غلى سلع و خدمات و لذلك يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و وفاء و قدرة و معرفة و التزام.

- فقد كان بنظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها « جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... الخ » و ضمن تحولات البنية التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها :

- تحقيق تكيف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البنية التنافسية.

- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة التنافسية

- زيادة دور الموارد البشرية و الرفع من سلطتها و مكانتها التنظيمية .

« لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بأنه مدخلاً لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بحيث

1. سواكري مباركة ، المورد البشري والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج ، في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10/09/2010 .

يتم توجيهه في ظل التسيير للمؤسسة و استراتيجياتها التنافسية « ، كما يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها.

- مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكُتاب في استراتيجيات الأعمال مثل بورتر أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، و أن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد و الأداء الضعيف هو في حدود طاقتهم، والجدول رقم (01-03) التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها<sup>1</sup>

مخرجات	عمليات	مدخلات
- قدرة معلوماتية	- تصميم و تشغيل نظم المعلومات.	- بيانات
- قدرة تنظيمية	- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي.	- تقسيمات تنظيمية
- قدرة إنتاجية	- تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات المتميزة.	- موارد مادية و خدمات و تجهيزات
- قدرة تسويقية	- تصميم و إدارة العمليات التسويقية.	- فرص تسويقية
- قدرة قيادة	- تصميم و تطوير نظم إدارة الموارد البشرية.	- أفراد مختلفون المهارات و القدرات
- قدرة ابتكارية	- عمل بشري.	- طاقات ذهنية للأفراد
- قدرات تنافسية		

المصدر: عزاري عمر مصطفى عبد الطيف – تأهيل الموارد البشرية في ظل النقابات و تحديات العالم الجديد – الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية – جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.

رغم الموارد (المدخلات) التي تتوافر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة التنافسية دون توفر العمل البشري ، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية

1 عزاري عمر مصطفى عبد الطيف – تأهيل الموارد البشرية في ظل النقابات و تحديات العالم الجديد – الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية – جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.

وهذا هو الدور الاستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة.

- المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح تفوقه:

إن البشر هو سر التفوق و التقدم في جميع مجالات الحياة ، فالعمل من اجل تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية للمؤسسة على مختلف المستويات ، و حتى تكون الموارد البشرية متميزة و تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ينبغي أن تتوفر فيها بعض الصفات ، و لأن تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الأساسية للحصول على المزايا التنافسية.

### 1- صفات المورد البشري المتميز<sup>1</sup> :

إن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات و لكي تساهم في هذا النجاح والتفوق و جب أن تتوفر في الموارد البشرية الصفات التالية:

- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات و لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات و المهام الصعبة و القدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير مسبوق و تكامل المهارات و الخبرات و من خلال القدرات العالية و العمل الجماعي .

- أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب و التأهيل و لعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها ، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم ، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

- و حتى يكون المورد البشري مصدر الميزة التنافسية ، فإنه يجب أن يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ، و حتى تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة ينبغي أن تكون دقيقة في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء قدرات تنافسية و يتم ذلك بوضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تحديد كذلك مواصفات و خصائص الأفراد

1. علي السلي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر ، طبعة 2002 ، صفحة 113-117

المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري و النفسي و المعرفي لأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

## 2- مفاتيح التفوق لدى المورد البشري:<sup>1</sup>

إلى جانب امتلاك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة تتوفر لديها الصفات المذكورة أعلاه، لابد من حصولها عن طرق هذه الموارد على مفاتيح التفوق و النمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه و تتمثل هذه المفاتيح فيما يلي.

✓ **المفتاح الأول: القدرة على التقليد:** وهو أيسر و أسهل المفاتيح و أكثرها استخداماً ، حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة و التي تحل محلها ، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل من المنتج الأصلي حتى يتم إنتاجه بكم كبير و بتكلفة منخفضة و من ثم بيعه بسعر منافس.

✓ **المفتاح الثاني: القدرة على التطوير:** فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها ، و من ثم سيند المرأى وحدات و مراكز و بحوث للتطوير و هو عادة ما يتصل بالآتي:

• تطوير أداء المنتجات و وظائفها التي تقوم بها و الإشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي و المستخدم الصناعي الوسيط.

• تطوير في الموارد الخام المستخدمة لأفضل منتج ارخص و أكثر جودة .

• تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة و أقل تكلفة و أكبر إنتاجاً.

✓ **المفتاح الثالث: القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الاختراع و الخلق و الابتكار عالية لدى خبراء المشروع و عادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقره و عن أصحاب العقول النبيرة و أصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية و رعايتهم

1. محمد أحمد الحضيري , صناعة المزايا التنافسية , مجموعة النيل العربية , القاهرة – مصر , طبعة الأولى 2004 , صفحة 156-157 .

وتعهدهم بالدعم والمساندة و في الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين و توجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها و من ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنه:

أ- مزايا ابتكارية غير مسبوقه.

ب- تخاطب كافة المستهلكين.

ج- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

المطلب الثالث : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية وأهم مبادئها .

### 1. المورد البشري مصدر للميزة التنافسية :<sup>1</sup>

يعتبر المورد البشري في المنظمات الحديثة المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها وكما جاء في كتابات معظم الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال أن اكتساب الميزة التنافسية لا يكون عن طريق امتلاك الموارد الطبيعية والمالية أو التكنولوجيا فقط , وإنما يرجع المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوع خاص من الموارد البشرية يكون قادر على الاستغلال لهذه الموارد وكذا تعظيم الاستفادة منها .

- حيث أن هذا التقدم التي يشهده الاقتصاد أثر على المؤسسات ونتج عنه الكثير من التحولات كاعتماد التكنولوجيا عالية التطور بدلا من المبسطة واعتماد الأبحاث والمفاهيم الجديدة التي تخص الإدارة في المؤسسات وانتشار المعرفة في شتى مجالاتها وبالأخص مجال الأعمال وعدم تركيز السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية داخل المؤسسة واتساع رفعة المنافسة في المحلي والدولي والعالمي.

- كما شملت التحولات جميع أقسامها الإدارية متضمنة إدارة الموارد البشرية التي مرت بمراحل حتى وصلت إلى ما آلت إليه الآن <<إدارة استراتيجية معاصرة>> وأصبح اكتساب ميزة تنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة وباعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة فإن من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز, إذا يستدل على أهمية

1 جمال الدين المرسي , الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرون , الدار الجامعية , مصر , طبعة 2006 , صفحة 23.

الموارد البشرية في المؤسسة كونها مصدر من المصادر الحقيقية التي تساهم في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة .

- بما أن الميزة التنافسية لأي شركة أو مؤسسة تتحقق من خلال ما تملك من عقول بشرية قادرة على الإبداع والابتكار وعقول خارقة وكذا مدركة , وتمتلك المهارات والخبرات ,عقول البشرية قادرة على امتلاك زمام المبادرة والإقدام من دون خوف أو تردد يجلب من ورائه ضياع الفرص التي تسحب المؤسسة إلى الخلف بدلاً من السير قدماً نحو القمة في مجالها.

- إن وجود العنصر البشري في المنظمات جعل منه المورد الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية وذلك لأنها تقدم المعايير الأربعة المطلوبة ( نادر وفريد /لا يمكن إبداله/ القدرة على الابتكار والإبداع/ يصعب تقليده) بالإضافة إلى أن العنصر البشري قابل للتطوير والتعلم.

على هذا فإن اكتساب الميزة التنافسية و البقاء على قيد الحياة يكون من خلال قيادة العنصر البشري بطريقة فعالة بحيث تحقق الكفاءة الجوهرية والأهداف الرئيسية على الاستفادة من الموارد الأخرى.

### 3- مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية:<sup>1</sup>

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية يجب توفر مجموعة من المقومات:

✓ ضرورة تحقيق قيمة المستهلك: عن طريق خدمة العملاء و خدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمؤسسة، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المؤسسة و تتحقق قيمة المستهلك ، أي مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة و قدرتها على جذب و الحفاظ على العمالة الماهرة ، كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضاً.

✓ الشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد: بخصائص خاصة للمؤسسة مثل رأس المال البشري الذي يقاس بالمهارات و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمؤسسة، و يجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

1. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية لموارد استراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية – مصر، طبعة 2007، صفحة 241-243.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الموارد البشرية في المؤسسة:

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية و رصد و تحليل البنية الخارجية و الإشراف على العمليات الداخلية و قياس الكفاءة ، حيث أعلنت العديد من المنظمات أن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها ، لأنها تملك قيمة إستراتيجية خاصة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء و الاحتفاظ بهم و جعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

المطلب الأول: مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في الحصول على الميزة التنافسية:

« إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييراً فعالاً و كفواً لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، و تعد الموارد البشرية أهم مورد صعب الحصول عليه و كذلك كثير التغيير و التعقيد ، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغيير ظروف العمل و انتشار الوعي لدى العمال ، و بالتالي التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها و كذا حصولها على مزايا تنافسية تساعد على البقاء من الأجل الطويل

- و عليه يمكن للتخطيط الفعال للموارد البشرية أن تساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب نبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس و الاهتمام بتسييره جيداً يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية طبعاً بالتكامل مع الموارد و الكفاءات الأخرى ، حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم و النوع اللازمين.

- إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية و ليس الحالية للمؤسسة في السوق و من أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى الفرص المستقبلية هي عامل الموارد ، حيث أن التخطيط للموارد البشرية يأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية للمحيط و كذا إمكانية توافر فرص تستغلها المؤسسة.

1. مهدي زويلف , تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق , دكتوراه , بغداد , طبعة 2001 , صفحة 101-102

وتحقق من خلالها مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

« إن التخطيط الفعال للموارد البشرية من شأنه أن يحدد الموارد اللازمة دون أن يحدث فائض أو عجز على المدى البعيد وهذا قد يؤدي إلى حدوث توازن في هذه الموارد و تفادي حصول اختلالات تستوجب إعادة التخطيط هذا الأخير الذي له تكاليف إضافية تؤثر على المؤسسة »

« إن تحكم المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوق التخطيط يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المقدمة »

« إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار، وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص وكذا التسويق منتجات جديدة متميزة في السوق »

**المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية:**

في هذا السياق يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية من خلال طريقتين

هما:<sup>2</sup>

**أولاً: الاستراتيجيات الناشئة:**

بداية تميز بين الاستراتيجية المزعمة و الاستراتيجية الناشئة ، عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فالاستراتيجيات المزعمة تمثل نتيجة اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الإستراتيجية و في الحقيقة فإن غالبية الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تدخل ضمن ما يسمى الاستراتيجيات المزعمة، أما الاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو داخل المؤسسة و تعكس م الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.

- التمييز بين الاستراتيجية الناشئة و الاستراتيجية المزعمة له دلالة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، حيث « أن التوجه الإداري الحديث نحو تبني فلسفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعكس الميل نحو التركيز على الاستراتيجيات المزعمة و من ثم فان دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد

1 حسن ابراهيم بلوط , مرجع سبق ذكره , صفحة 88.

2. جمال الدين محمد المرسي , مرجع سبق ذكره , صفحة 165-167.

البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية، مع ذلك فإن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي.

#### ثانياً: تعزيز القدرة التنافسية:

من الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمؤسسة تنمية قاعدة من رأس المال البشري، حيث تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية دائمة التغيير.

- و حديثاً وكما سبق الذكر فقد ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم التعلم الذي يسمح بتوسيع قاعدة القدرات للموارد البشرية لتحقيق النتائج المرغوبة و يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة و نشر و تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات و ذلك من اجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البنية فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية و المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم و عليه فان دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، يجب أن يظل في اضطراب مستمر و ذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلق بنية الأعمال في الوقت الحال و على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف وهذا ما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة و التعامل معها بفعالية.

#### المطلب الثالث: أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

في عالمنا المعاصر يصعب أن تتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب و القادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية ، فبالرغم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية ، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أضحى بما لا يدع مجالاً للشك أن تطوير و تنمية الوارد البشرية هو أكثر تلك الوسائل فعالية، وكذلك يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المؤسسة و في مقدمتها المورد البشري و لمعرفة أهمية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية يمكن

مقارنته مع العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة مثل المنتج المتميز، التكنولوجيا المتقدمة، الأسواق المغلقة أو الإنتاج الكثير، ويمكن توضيح تفوق المورد البشري على الميزة التنافسية كما يلي<sup>1</sup>:

• **المنتج المتميز**: المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك و تزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزاً عن المنتجات المنافسة، و بالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جداً و أكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المؤسسات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجاً جديداً، و تستهدف المؤسسات من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنها تقدم منتجاتها قبل أن يقتله منافس آخر.

• **تكنولوجيا الإنتاج**: تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصراً مهماً من العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة الأداء و سرعة في الإنجاز، خاصة في زمن تسعى المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري و الذي يجسد الصراع بين المنظمات و التسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك.

غير أن امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته لا يمثل ميزة تنافسية، فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمؤسسة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين، و إن امتلاك تكنولوجيا متطورة وحدها لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارة التكنولوجيا و صيانتها و تطويرها

• **الأسواق المغلقة**: لم تعد هناك أسواق مغلقة فالعالم كله أصبح قرية صغيرة و من العجب أن الأسواق أصبحت تنتقل الآن إلى المستهلك و ليس العكس فبفعل التغيرات البيئية التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية و منظمة التجارة الدولية و غيرها فكل الأسواق أصبحت مفتوحة و أصبح التنافس حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الاستمرار و البقاء في الأسواق و هنا ما يظهر أهمية المورد البشري فهو قادر على تبني فكرة المنافسة و التعامل مع متغيرات السوق الجديدة.

1. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، صفحة 204.

● الإنتاج الكبير: تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفرة التي تتحقق نتيجة اقتصاديات الحجم غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ، مع تحقيق في رغبات المستهلكين بشكل مذهل استدعى ذلك أن تتعامل المؤسسات مع هذا القدر من رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعقد التنظيمي و ذلك بتقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة و تطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك و هنا يمكن النظر لكل مستهلك على انه سوق يستغل .

الجدول رقم (02-03) التالي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
امتلاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. - العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة و بلا حدود. - المنافسة حق مشروع للجميع. - المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: عادل محمد زايد – العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية – المنظمة العربية

للتنمية الإدارية – القاهرة 2006 ص 45.

خلاصة:

إن الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمؤسسة القرن الواحد والعشرون، وبذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن لا تتعامل مع أفراد المؤسسة على أنهم أجزاء يعملون لقاء اجر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج ، وإنما يجب التعامل معهم على أنهم مصدر للإبداع والأفكار النيرة والأداء الرئيسي للتغيير ووضع ميزة تنافسية لكي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة .

لذا يفترض على المؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم ، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهدافها.

وفي الأخير ينبغي أن تدرك بان اللعبة التنافسية ليست اختبارا بل هي ضرورة حتمية تلمحها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة التي تقوم وتسد على العنصر البشري.

وبما أن الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية تركز على مقومات العنصر البشري سنتناول في الفصل الخير دراسة تطبيقية لمؤسسة محاجز الغرب – مستغانم – لمعرفة مدى تطبيقها لدور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

# الفصل الرابع

تمهيد :

إن محاولة إلمانا ببعض ما تعلق بإدارة الموارد البشرية خاصة في جانب تأثيرها على الميزة التنافسية في الفصول النظرية جعلنا نهدف إلى اختتام هذه الدراسة بفصل تطبيقي يوضح أكثر ما سبق , وقد تم اختيار الدراسة التطبيقية في مؤسسة محاجر الغرب ببلدية سيدس لخضر - مستغام - غير أن هذه الدراسة لا تغنى عن تقديم المؤسسة وعرض نشأتها وهيكلها التنظيمي , بل سنعرض أهم المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة محاجر الغرب .

وعليه سنتطرق في هذا الفاصل إلى مايلي :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة محاجر الغرب .

المبحث الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب

(استبيان)

المبحث الأول : تقديم مؤسسة محاجر الغرب .

إن مؤسسة محاجر الغرب مؤسسة وطنية تابعة للقطاع العام تقوم بالاستثمار في رمال البناء ولها

استثمارات اخرى مصغرة وسنقوم بالتعرف عليها من خلال العناصر الآتية .

المطلب الأول : نشأة مؤسسة محاجر الغرب .

لقد تم إنشاء مؤسسة محاجر الغرب عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر

في جلسته العادية ليوم 2002/11/04 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية وعين بلميلود

لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي لا البلدي وعددهم 10 , امام هذه الوضعية

وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الاستغلال العشوائي للرمال اقترح رئيس صبغة إنشاء مؤسسة

التسيير واستغلال المرملة لبلدية سيدي لخضر وقف القوانين وسيما :

\_ القانون رقم 08/90 بتاريخ 1990/04/07 المتعلق بالبلدية .

\_ القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل .

\_ المرسوم 020/83 المؤرخ في 1983/03/19 امحدد لشروط إنشاء مؤسسة عمومية محلية وتنظيمها

وتسييرها .

وبعد هذا الاجتماع قرر المجلس الإجماع على :

(1) إنشاء مؤسسة التسيير والاستغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر الكائن مقرها الإجتماعي بشارع حقاني

حمو بسيدي لخضر .

(2) قدر رأسمالها ب 1000000000.

(3) يطلب من السيد الوالي المصادقة والمداولة وفق الأحكام المادة 08 من المرسوم 200/83 المذكور أعلاه

وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة واقتراحات الأسماء التالية :

(1) مناجم الغرب .

(2) مناجم سيدي لخضر .

(3) مناجم الظهر .

وتم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونيا وهو محاجر الغرب بمقتضى شهادة التسجيل رقم 135811 المؤرخة في 2002/12/17 .

وبعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها ومزاولة نشاطها الإداري إبتداءا من 2003/01/01 تحت إدارة السيد مزياطا لمختار كمدير , وفي 2003/04/01 شرعت في عملية بيع الرمال بمقلع أولاد سي العربي المسى بالظهرة ومازالت إلى يومنا تنشط فيه .

#### ❖ التعريف بمؤسسة محاجر الغرب :

هي مؤسسة وطنية تابعة إلى وزارة الطاقة والمناجم متخصصة في اقتلاع الرمال واستصلاح الأراضي للزراعة والبناء وكذا تقوم بصناعة قوالب الإسمنت , مقرها ببلدية سيدي لخضر ولها مقلعتين للرمال : مقلعة ولا دسي العربي (الظهرة) ومقلعة عشعاشة , رأسمالها حوالي 1000000000 تتعامل مع الزبائن ماليا عن طريق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبلدية سيدي لخضر وتحتوي على حوالي 70 عامل , 21 عامل في القطاع الإداري و 49 في اقتلاع الرمال .

#### المطلب الثاني : أهداف وأفاق مؤسسة محاجر الغرب .

##### 1) أهداف مؤسسة محاجر الغرب :

إن إنشاء مؤسسة لا يتم إلا وفق هدف وهو الربح وضمان البقاء والاستمرارية والحصول على قوة تنافسية في السوق , وهذا ما تطمح إليه مؤسسة محاجر الغرب حيث تقوم بتمويل جميع مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري عامة وولاية مستغانم خاصة بمادة الرمال الصالحة للبناء , كما أنها شرعت في صناعة قوالب الإسمنت والمتاجرة بها أيضا , كما أنها تقوم باستصلاح الأراضي للزراعة والبناء وتحقيق التنمية الإقتصادية المتمثلة في دعم الذي تموله : للولاية 30 والبلدية 60 " وتهدف أيضا إلى :

\_\_ امتصاص البطالة على مستوى البلدية .

\_\_ تسعى إلى جلب عدد أكبر من الزبائن .

\_\_ القيام بتمويل العديد من المشاريع بهدف زيادة الاستثمار مثل : الاستثمار مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية عن طريق الأسهم .

\_\_ القيام برفع الموارد بأقل التكاليف .

\_\_ التسيير الدقيق للخزينة .

\_\_ تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن .

\_\_ تطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي .

\_\_ العمل على وضع صندوق خاص بالمؤسسة للتعاملات المالية مع الزبائن داخل المؤسسة لتفادي المعاملات البنكية .

\_\_ العمل على تحقيق الميزة التنافسية .

\_\_ العمل على تخصيص مكان لتسليم النقود داخل المؤسسة بسبب حدة المنافسة في السوق لدخول مؤسسات خاصة تستعمل الدفع المباشر لتفادي هروب الزبائن لها .

\_\_ العمل على تحديد السعر المناسب للزبون لتفادي هروبه للمنافسين الخواص .

\_\_ تصليح وضعية عمال المؤسسة بتجديد مكان العمل لتوفير ظروف عمل مناسبة وهذا نظرا لما يمليه القانون 11/90 من حيث علاقات العمل :

✓ توظيف مختص في المناجم على مستوى المقلع .

✓ تحسين منح أعضاء مجلس الإدارة .

✓ مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء الإدارة .

✓ خلق مناصب شغل لفائدة المؤسسة

✓ تخصيص مساحة واسعة لصناعة قوالب الإسمنت .

(2) - أفاق المرملة :

إن مجلس الإدارة والتسيير يتصور مايلي :

\_\_ مراجعة تسعيرة بيع المتر المكعب الواحد من الرمال ز

\_\_ مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة .

\_\_ الاستثمار في مواد البناء الأخرى والمناجم والسياحة .

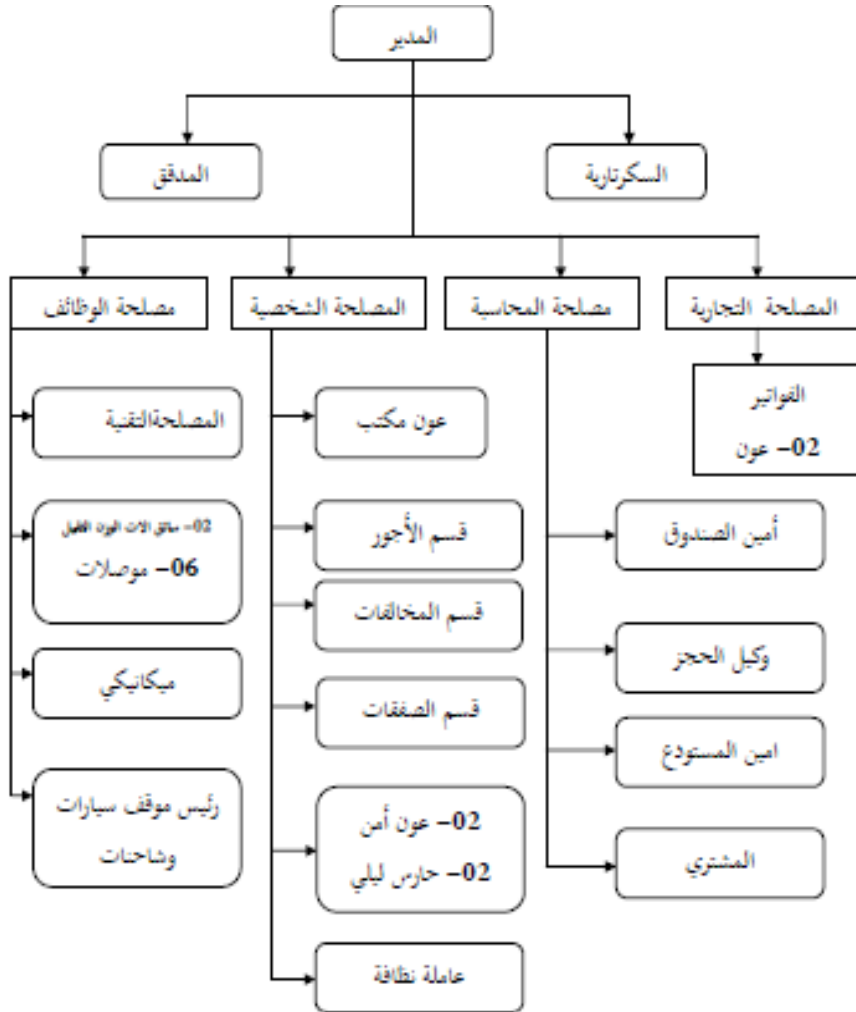
\_\_ البحث عن مناجم أخرى : للملح - الرمل الأحمر - الحصى .

\_\_ شراء واقتناء آلات متطورة تسهل وتسرع عملية الاقتلاع .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب .

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة <<محاجر الغرب >>

الشكل رقم ( 01-03 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



1. التعريف بأهم أقسام الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب :

1-1. الإدارة العامة :

وظيفةها تسيير ومراقبة , وتنظيم جميع مصالح المؤسسة تتكون من :

المدير العام : مهمته تسيير المؤسسة بشكل فعال .

السكرتارية : تعتبر مساعدة للمدير وتقوم بضبط المواعيد له والقيام بجميع الإتصالات في مجال العمل .

2-1. مصلحة المبيعات :

تشرف هذه المصلحة على عمليات البيع وتقديم الخدمات بالنسبة لكل ما هو موجود داخل المؤسسة , تعتبر

الرابط الأساسي بين مصلحة الاستغلال والمصلحة التجارية .

▪ بالنسبة لمصلحة الاستغلال : تعمل على التحكم في الكمية المستخرجة وهذا يعد التأكد من طرف الرئيس

وهذا من أجل تحديد آتاوي منجميه .

▪ بالنسبة للمصلحة التجارية : يتم عبر هذه المصلحة استخراج فواتير تقدم نسخة للزبون ونسختين الأولى

خاصة بالبنك والثانية خاصة بالمبيعات تبقى عند المؤسسة .

وتتعامل المؤسسة مع كل الأصناف من الزبائن منها :

✓ الخواص : ومن بين الشروط التي يجب تنفيذها لإتمام عملية البيع معهم هي :

\_\_ السجل التجاري للزبون .

\_\_ بطاقة الجباية .

\_\_ سند الطلب .

\_\_ بطاقة النقل (مختص في نقل البضائع).

✓ المقاولين : بالإضافة إلى الشروط السابقة لابد من وجود :

\_\_ المشروع : أي المشروع الذي يريد المقاول إنجازه .

البطاقة الرمادية للشاحنة .

✓ المؤسسة العمومية والخاصة : لإتمام عملية البيع لابد من وجود اتفاقية مبرمة بين المؤسسة والدولة .

❖ الوثائق اللازمة لإتمام عملية البيع :

✓ سند التسديد : يقدم للزبائن من طرف هذه المصلحة وهذا بعد تحديد المبلغ والكمية وتسمى هذه

الوثيقة (CA30) ويتم تسديد هذا الوصل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي به حساب خاص للمؤسسة .

✓ فاتورة وصل الاستغلال : عند تسديد المبلغ في لابتك تمنح له بالمقابل وصل آخر ليقدم للمصلحة من

أجل تحرير فاتورة وصل الاستغلال الذي يقدم بدوره إلى المصلحة من أجل استخراج الكمية الممنوحة , وعند

الانتهاء من مهام الزبون تسجل كل العمليات في وثيقة هي (فاتورة البيع) تقدم إلى المحاسبة من أجل تقديمها

في الميزانية واليومية الخاصة بالمبيعات والبنك .

3-1. مصلحة التدقيق :

تقوم هذه المصلحة بفحص تقديم المعلومات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء و

التلاعبات إن وجدت كما تقوم بتقديم الأداء , كما يقوم المدقق داخل المؤسسة بتقديم صحة ومصداقية

وشرعية المعلومات المالية والمحاسبية .

4-1. مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة ب :

▪ إعداد القوائم المالية المتمثلة في حساب النتائج والميزانية الختامية وجدول تدفقات الخزينة الخاصة

بالمؤسسة .

▪ تسجيل اليومية من المبيعات والمشتريات .

▪ مراقبة الحسابات البنكية كل شهر .

▪ تقوم بإعداد جدول الاحتمالات والتنبؤات .

▪ مراجعة الأجور .

5-1. مصلحة التخزين :

تقوم هذه المصلحة بتخزين وشراء المستلزمات للمؤسسة التي تستعملها للقيام بجميع المهام ومن بين الوثائق

المستعملة :

- سند الطلبية : بمعنى يقدم من طرف مدير المؤسسة إلى مورد لجلب المستلزمات .
- وصل الاستقبال : يقوم المخزني باستقبال المستلزمات الموردة من طرف المورد والتأشير عليها .
- بطاقة التخزين : بعد استقبال المستلزمات وأدوات العمل يقوم بإعداد وثيقة خاصة بكل مادة ويذكر فيها : تاريخ دخول وخروج المخزن , الثمن , الكمية .
- وصولات الخروج : يقوم بتدوين المواد التي أخرجت من طرف العمال وتحتوي على : اسم المادة ' الكمية , الثمن ' ويقوم بالتأشير عليها .

#### 6-1. مصلحة الموارد البشرية :

تقوم بمتابعة كل ملفات المستخدمين من تغيرات وحركة العمال من دخول وخروج واعداد عقود العمال ومراقبة النظام العام داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي , كما تقوم بالوقوف على حضور وغياب المستخدمين وإعداد بطاقة الحضور قصد معالجة الأجور الشهرية وتقوم أيضا ب:

- تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة .
- القيام بتقييم أداء العمال عن طريق بطاقة تقييم الأداء .
- تحتوي على سجلات تنظيم وتسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسة .
- إعداد سجل دخول وخروج المستخدمين الذي يحتوي على :ى اسم ولقب العامل , الجنس , تاريخ ومكان الميلاد , العنوان , منصب العمل , تاريخ التشغيل , ن تاريخ نهاية عقد العمل , رقم الضمان الإجتماعي .
- إعداد سجل خاص بالعطلة السنوية يحتوي على إضافة إلى ما سبق مدة العطلة , تاريخ بداية ونهاية العطلة , تقوم هذه المصلحة بمسك ملفات خاصة بكل عامل وتحتوي على وثائق خاصة به وكذلك ملف السلوك .

#### 7-1. المقلع : هو مكان اقتلاع الرمال يمر بالمراحل التالية :

- المرحلة الأولى : دخول الشاحنة لشحن الرمل عن طريق وصل التسليم ز
- المرحلة الثانية : يسلم وصل التسليم إلى المكتب والذي يحتوي على :

\_ الرقم التسلسلي للشاحنة .

— رقم الفاتورة المسددة في المصلحة التجارية .

— اسم ولقب الزبون .

— يسجل في بطاقة فنية .

— يحرر وصل الخروج .

■ المرحلة الثالثة : بعد شحن الرمل وتحرير وصل التسليم تمر الشاحنة عبر نقطة المراقبة حيث يقوم

المراقب بتدوين المعلومات الواردة على وصل التسليم في سجل المراقبة كما يقوم بالتأشير عليه ومن ثم تغادر

الشاحنة المقلع .

المبحث الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب (استبيان).

المطلب الأول : مكانة المورد البشري في مؤسسة محاجر الغرب .

من خلال المقابلة التي اجريناها مع مدير المؤسسة والأسئلة التي طرحناها عليه المتمثلة في : ما هي

أهمية المورد البشري في المؤسسة ؟ ما دور المورد البشري في المؤسسة ؟

تبين لنا من خلال أجوبته أن المؤسسة تعتبر أن المورد البشري موردا هاما ويحظى باهتمام كبير خاصة أصحاب الكفاءات والأفكار والعقول المتميزة وكذلك العمال العاديون الذين يتقنون عملهم ويتميزون بالانضباط وروح العمل , ويعتبر العنصر البشري هو أساس المؤسسة لأنه بدونه لا تستطيع المؤسسة أن تؤدي أعمالها بأكمل وجه وللحفاظ على مواردها تقوم دائما بتحفيزهم وتكوينهم وتقديم ترقيات لهم واستنتجنا أيضا أن :

\_\_ العنصر البشري هو عنصر أساسي وضروري في تطبيق استراتيجية المؤسسة .

\_\_ كل العناصر البشرية مختصة في تطبيق استراتيجية المؤسسة التي تطرحها إدارة الموارد البشرية .

\_\_ يساهم المورد البشري في جلب الزبائن وذلك بالمعاملة الجيدة وتقديم الخدمة له على أحسن وجه وتوفير له رمال جيدة.

وأثناء تربصنا قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على العاملين متمثلة فيما يلي :

1. هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين ؟

فكانت الإجابات تؤكد على قيام المؤسسة بتقييم أداء عمالها وله أهمية في المؤسسة على أساس تتخذ من القرارات لتطوير الأداء وعلى أساسه يتم العرف على نواحي القصور والضعف في أداء العاملين , والجهة المسؤولة عن التقييم هي المسؤول المباشر للعامل وعلى رأسهم المستخدمين , وتمثل معايير إجراء التقييم يتم على أساس نوعية أداء المهام المنطوية بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس خبرة والشهادة ويكون التقييم شهري وسنوي وهذا الأخير على أساسه ينبثق ومخطط التكوين الخاص بكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي .

2. هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية ومن أهم الأشياء التي تهتم بها المؤسسة ؟

تبين من خلال الإجابات أن مؤسسة محاجر الغرب شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج .

3. هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى ؟

كانت الإجابات تؤكد على أن مؤسسة محاجر الغرب تسعى وراء تخطيط أفرادها واستغلال استثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب كما أن نقول عن وظيفة التخطيط في مؤسسة محاجر الغرب على أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنطوية إليها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق ومناهج سليمة وهذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة .

4. ما هي أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على موارد بشرية ؟

من خلال الإجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها إما المصدر الداخلي أو الخارجي فاعتمادها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة طرق منها وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمحاجر واختيار العاملين من داخل المحاجر وتحفيزهم لانجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية وأيضا تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف .

5. هل يوجد جماعية العمل بمؤسسة محاجر الغرب ؟

إلى العاملين على تواجد الروح الجماعية بينهم وكذلك المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وهذا لإدراكها بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي وكذلك تحقق أداء جيدا للمؤسسة وذلك لما يوفر مناخ العمل الجماعي من نشاط وتعاون وحركية وهذا ما لاحظنا أنه يتوفر فعلا بين العمال داخل المؤسسة .

6. في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسئوله المباشر؟  
فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تتمتع هؤلاء الأفراد من الحرية في التصرف .

7. هل العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل ؟

تؤكد الإجابات بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل وأن هذا التقدير و الاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل وهذا ما لحظناه وتأكد لنا خلال فترة التريص .

المطلب الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

رأينا من خلال الجانب النظري أن الميزة التنافسية تعبر عن المهارات ومظاهر التفوق التي تحققها المؤسسة باعتمادها بالدرجة الأولى على الموارد البشرية ومن هذا المنطلق قمنا بإعداد استبيان وقسمناه على عمال المؤسسة للإجابة عنه ب «نعم» أو «لا» وعلى أساس الإجابات قمنا بتحليل النتائج وتم تقسيمه إلى:

➤ القسم الأول : واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب .

الجدول رقم (01-03) يبين توزيع العينة حسب الأسئلة المطروحة في الملحق رقم 01

عدد العمال	لا	نعم	العبرة
21	10	11	- هل يتم وضع برامج تدريبية للعمال المختصة بالأنشطة الإدارية ؟
21	07	14	-هل يستفيد العمال من التدريب عند احتياجه ؟-
21	08	13	-هل يتم الاعتناء بالكفاءات من الموارد البشرية بالشكل المطلوب ؟
21	04	17	-هل يعمل العمال على تشارك المعلومات ومهارات فيما بينهم ومساعدة العمال الجدد في العمل ؟
21	06	15	-هل تهتم المؤسسة باختيار وتكوين وتحفيز الموظفين للاحتفاظ بهم وليجذبوا لها زبائن جدد ؟
21	11	09	-هل تضع المؤسسة خطة لجلب القوى العاملة المطلوبة للقيام بالأنشطة الإدارية ؟
21	11	10	-هل يتوافق أداء الأفراد بالشكل المطلوب مع استراتيجيات العمل وحاجيات الزبون ؟
21	08	13	-هل يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لرفع الأداء ؟

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (01-03) اتضح لنا أن مؤسسة محاجر الغرب تقوم بعملية التدريب والتنمية لمواردها البشرية ولكفاءاتها وهي عملية مستمرة وهذا بسبب إدراك إدارة المحاجر لأهمية التكوين والتدريب وإعادة التأهيل في اكتساب مواردها البشرية مهارات ومعارف وبأنه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي وأخرى على المستوى الجماعي وهو الأمر الذي يتطلب من إدارة المحاجر تفعيل سياستها اتجاه الموارد البشرية في سبيل اظهار تلك مهارات وتمليكها للتنظيم عن طريق التدريب بنوعيه قصير الأجل وطويل الأجل ويكون ذلك في إطار احتياجات العامل , كما لحظنا أثناء تـربصنا أنه يوجد بين العمال روح التعاون والعمل الجماعي والتشاور , كما تقوم المؤسسة أيضا على الاحتفاظ بالكفاءات وعن طريق الاهتمام بهم من خلال التحفيز والاحترام والتقدير والترقية , وهذا من أجل ضمان بقاءهم وعدم هروبهم للمؤسسات المنافسة , وتركز على تقديم جملة من التحفيزات لمواردها البشرية متمثلة في :

\_\_ الأجر والمرتبات , الحوافز , تفويض المسؤولية .

وكذلك امكانية تدريبهم لتطوير معارفهم , استشارة العاملين لاتخاذ قرارات جماعية , الاهتمام بالجانب الصحي للعمال .

والجدول رقم (02-03) الموالي يوضح أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب :

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
-الأجور والرواتب	100	/
-الترقيات والحوافز	40	60
-علاقات العاملين بالرؤساء	50	50
-الاهتمام بحياة العامل الشخصية	30	70
-امكانية التدريب	100	/
-تطوير المعارف	60	40
-الإمكانيات المتاحة للمناقشة	40	60

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول تبين لنا أن المؤسسة تهتم بالجوانب التحفيزية وهذا من أجل جذب زبائن جدد لها وكذلك قوى عاملة جديدة وذات خبرة عالية ومن قيام لقيام مواردها البشرية بتحقيق أهداف المؤسسة .

➤ القسم الثاني : مدى تأثير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محاجر الغرب .

الجدول رقم (03-03) الموالي يبين توزيع العينة حسب الأسئلة المطروحة في الملحق رقم (01) .

عدد العمال	لا	نعم	العبارة
21	07	14	- هل يوجد لدى المؤسسة ميزة تميزها عن باقي المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسة عامة ؟
21	03	18	- هل الأفراد لهم دور في تحقيق ميزة تنافسية ؟
21	04	17	-هل تتبع المؤسسة استراتيجية السعر المنخفض للاحتفاظ وجذب الزبائن ؟
21	07	14	- هل المؤسسة تقوم بدراسة السوق وتحري عن المنافسة القائمة في السوق والسياسات التي يتبعها المنافس لإرضاء الزبون ؟
21	04	17	-هل تتوفر لدى مواردها البشرية صفات المورد المتفوق المتميز ؟
21	02	19	-هل لدى مواردها القدرة على المساهمة في الاستمرار للتعويض على منافسيها وتحقيق أهدافها المؤطرة ؟

تحليل النتائج:

من خلال الجدول اتضح لنا أن المؤسسة تمتلك ميزة وهي جودة الرمال التي تعمل بها وان لها مقلعتين تتوفر على رمال جيدة صالحة للبناء بنسبة عالية الامر الذي يجعلها متميزة عن المنافسين الآخرين وكذلك تخفيض السعر بطريقة قانونية تحدده وزارة الطاقة والمناجم , وإنها تتعامل مع الزبون بطرق قانونية ليس مثل المنافسين الآخرين يقومون بالتهرب الضريبي وعدم الاهتمام بالوثائق الرسمية للزبون على غير مؤسسة محاجر الغرب فإنها تتعامل بطريقة قانونية الزامية كما أنها تقوم بتصريح سنوي أما المنافسين الخواص لا يقومون بهذا التصريح , كما أن ما يميز مؤسسة محاجر الغرب قيامها بتحاليل للرمال قبل عرضها للبيع في مخابر متخصصة لتقوم بمنافسة في السوق من خلال النوعية ومعظم هذه الميزات تكتسبها عن طريق جهود العمال وتكافل بينهم , كما اتضح لنل أن العمال في مؤسسة محاجر الغرب لديهم عدة كفاءات ومهارات تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بفضل السمات التي يكتسبونها مواردها البشرية وأيضاً حصولهم على تدريب وتحفيز وتنمية القدرات لديهم وتكوينهم من طرفا المؤسسة ليزيدوا من الاجتهاد والعمل وهذا ما لحظناه من خلال أجوبة العمال .

وباعتبار أن المورد البشري هو عنصر فعال في خلق الميزة التنافسية لابد أن تتوفر فيه معظم الصفات الجيدة وهذا ما لحظناه في عمال مؤسسة محاجر الغرب أن لديهم طموحات وأهداف ورغبة لتحقيق الآمال المستقبلية والتوازن الوظيفي وأهداف المؤسسة و, ولديهم القدرة على المساهمة في الاستمرار للتفوق على المنافسين لذا تقوم المؤسسة بتدريبهم وتحفيزهم بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق الميزة التنافسية عن باقي المنافسين المتمثلين في :

\_\_ المنافسين الخواص .

\_\_ المنافسين غير الشرعيين الذين يقومون بخيانة الرمال وبيعها بدون تصريح وبطريقة غير قانونية يتعاملون بطريقة سرية .

\_\_ لا يوجد مؤسسة منافسة لمؤسسة محاجر الغرب في ولاية مستغانم تابعة للدولة .

المطلب الثالث : آفاق واقتراحات مستقبلية .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا في مؤسسة محاجر الغرب ببلدية سيدي لخضر تبين لنا أنها تحتاج إلى موارد بشرية ذات مستوى تعليمي أعلى وذات كفاءات وخبرات عالية لتتمكن من الوصول إلى مبتغاها وتحقيق أهدافها وتكتسب قوة تنافسية جيدة في السوق , وكذلك البحث عن مقالع جديدة للرمال وتطوير عمل القيام بصناعة قوالب الإسمنت بتوسيع المكان وذلك للتغلب على منافسيها وبذلك يمكن طرح بعض الآفاق التي نراها تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وتضمن لها البقاء والاستمرارية والمتمثلة فيما يلي :

- \_\_ الاهتمام بالموارد البشري وتطوير إدارة الموارد البشرية .
- \_\_ وضع هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- \_\_ تقديم كفاءات جيدة وحوافز للعمال .
- \_\_ العمل على استغلال الكفاءات المتاحة وتوظيف كل القدرات والمهارات .
- \_\_ استثمار رأس المال البشري ومعرفة كيفية استغلال طاقته .
- \_\_ توسيع مجالات التنمية وتطويرها .
- \_\_ إن رضا العميل الداخلي والخارجي جوهر اهتمام المؤسسة وهدف استراتيجيتها .
- \_\_ تفادي معاملات الزبائن غير الجيدة التي تعرقل أداء العامل .
- \_\_ قيام المؤسسة باستصلاح الأراضي وتصنيفها للزراعة والبناء بالاعتماد على خبراء .
- \_\_ جذب المقاولين بتقديم لهم عروض جيدة وتقديم لهم رمال بناء ذات جودة رفيعة .
- \_\_ توسيع مشروع صناعة القوالب الإسمنتية .
- \_\_ تحديد وثثبيت أجر العاملين وعدم حذف منه المردودية الشهرية .
- \_\_ العمل على تخصيص مكان لتسليم النقود داخل المؤسسة .

خلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة محاجر الغرب والتي قمنا بعرض نتائجها في هذا الفصل استنتجنا أن المورد البشري هو عنصر أساسي في المؤسسة وهو محور نجاحها حيث تقوم بتسييره وتحدد احتياجات مواردها البشرية وجذبها من سوق العمل حسب الكفاءات المطلوبة ثم اختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها حتى تكون قادرة على انجاز المهام الموكلة لها ومن ثم توفير شروط العمل لها وتحفيزها حتى تؤدي دورها بكفاءة وفعالية .

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك باستبيان المبرمج في الملحق رقم (01) الذي تم عرضه على العمال وكننتيجة لأجوبتهم استنتجنا أن العنصر البشري في هذه المؤسسة مرتاح وله مكانة فيما بحيث هو أساسي في تحقيق ميزتها التنافسية ويعمل على تحقيق أهدافها والتغلب على منافسيها .

الختامة

من خلال ما تم عرضه في موضوع بحثنا دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , اتضح لنا أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي و ايقنت أن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهدافها الربحية والبقاء والنمو والاستمرار , وذلك من خلال سعيها إلى اكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية ومن خلال هذا المنظور أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على سواء لتحقيق تطورها ونجاحها , وهذا لكونها مسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى إنشاء ميزة تنافسية بين المؤسسات , كما باستطاعة هذا المورد أن يساهم في اعطاء أعلى المستويات للمؤسسة وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزاماته ومواظبته على العمل .

وإذا كانت درجة فعالية المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية , فإن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد على قياس المورد البشري وقدرته على إحداث جودة في التغيير والتطوير الذي يؤدي إلى تحقيق الإبداع وكذا أهداف المؤسسة .

ولذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم وتوفير لهم أجواء عمل مناسبة وتحفيزهم والحرص على متابعة وتقييم أدائهم لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولاتها المهنية من اجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه .

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير عولمة الاقتصاد تظهر أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية باستمرار وبشكل يربطه لتحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومن أبرزها تحقيق ميزة تنافسية ذلك أن هذه الأخيرة تعد مفهوما استراتيجيا يعكس الوضع التنافسي الجيد للمؤسسة مع إزاء منافسيها , كما تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية لأنها مرتبطة به أساسا في ظل التحول اقتصاد المعرفة .

كما يمكن اعتبار المورد البشري أحد الموارد الفعالة التي تضمن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها في آن واحد , فالمؤسسة يمكنها أن تكسب ميزة تنافسي تنافسية بشق الطرق يمكن الأهم من ذلك هو كيفية المحافظة عليها من التقليد وكذا لأطول فترة ممكنة , والعنصر البشري في حد ذاته مورد مستصعب التقليد من أي جهة كانت إذا ما استطاعت المؤسسة المحافظة عليه وتطويره بشكل دائم ومستمر وابقائه تحت مراقبها وإشرافها .

وفي النهاية لا يمكننا إلا ان نقول أنه أصبح الزاما على المؤسسات خاصة في الدول النامية اعتماد تنمية استراتيجية لمواردها البشرية للتأقلم الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية .

ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج لإثبات صحة الفرضيات المقترحة , ويمكن ان نلخص

أهم ماتوصلنا إليه من نتائج في النقاط التالية :

1. يساهم المورد البشري وبفضل أفكاره وقدراته ومهاراته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة .
2. يعتبر المورد البشري الكفاء من اهم الموارد التي تحقق ميزة تنافسية ذلك لأنه يعتبر مصدرا أساسيا لها لأنه صعب التقليد والمحاكاة .
3. تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها , إلا ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها .
4. تقوم المؤسسات بإتباع التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية والقيام بتطويرها من خلال التدريب والتحفيز والتأهيل المستمر وذلك من أجل الحفاظ على استمرارية ميزتها التنافسية على المدى الطويل .
5. أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج جديد يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن , وذلك لأن المنافسة أصبحت من السمات الرئيسية لاقتصاد السوق .
6. تتمتع المؤسسات الجزائرية بكفاءات عالية من الموارد البشرية تمتلك قدرات مؤهلة لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتها لكنها تحتاج إلى التدريب المستمر خاصة في الإطار التكنولوجي نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة . لذا على المؤسسات القيام ببعث مواردها للتدريب في الخارج لكسب خبرات عالية ولفهم الطرق المعمول بها في سوق المنافسة العالمي .

7. لاثقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التمييز فيه فقط وإنما يتعدى ذلك لطرق استغلالهم لمختلف مواردها خاصة منها البشرية , وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تحضير وتطبيق استراتيجية تنافسية حيث تحقق هذا التمييز من خلال :

■ استقطاب القدرات والمهارات المهنية فالكثير من المؤسسات يقدر نجاحها على ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية .

■ تدريب الفرد على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتساب مهارات الإتصال والتحكم في الضغوطات النفسية

■ تنمية مهارات الفرد عن طريق التدريب والتكوين .

■ تدريب الفرد على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون .

ومن خلال دراستنا الميدانية استنتجنا ما يلي :

1. إن مؤسسة محاجر الغرب تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق أعلى المستويات لكسب رضا الزبائن , وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى رفع من حصتها السوقية وغزو السوق وكسب ميزة تنافسية . كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .

2. اكتشفنا أن هذه المؤسسة أصبحت تولي اهتماماً كبيراً لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها , وهذا بسبب إدراك مسئوليتها لأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن ان تحققه إذا سير بطريقة فعالة , فهي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءاتها البشرية .

3. إن مؤسسة محاجر الغرب تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية المتمثلة في المعاملة الجيدة بزبائن وتوفير لها الرمال ذات الجودة العالية , وكذلك تحاول التطوير من عملها وذلك بفتح مقالع جديدة وجلب آلات متطورة وموارد ذات كفاءات عالية ومهارات .

4. المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظراً لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية – القاهرة – مصر – طبعة 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي وعشرون دار الكتاب، القاهرة – مصر ، طبعة 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي – بناء القدرة التنافسية للتصدير، دارالكتب المصرية، القاهرة – مصر ، طبعة اولى 2001 .
4. إسماعيل محمد السيد، الادارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، طبعة 2000.
5. بربركامل، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، طبعة 1997 .
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدغرة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس والاسراتيحية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2010 .
7. جتري دسلر، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر ، الرياض ، طبعة 2003 .
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، مصر ، طبعة 2006 .
9. زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 2011 .
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة ، بيروت لبنان ، طبعة اولى 2002.
11. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، طبعة اولى 2008 .

12. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر) ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، طبعة 2002 .
13. يوسف جسيم الطائي، مؤيد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، طبعة اولى .
14. محسن أحمد الحضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر ، طبعة اولى 2004 .
15. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، طبعة 2008 .
16. مايكل بوتترجمة سعيد الأيوبي ، الإستراتيجية التنافسية ، دار الكتاب العربي ، الأردن ، طبعة 2000 .
17. نبيل خليل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، طبعة 1998 .
18. نبيل خليل مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية - مصر ، طبعة 2003 .
19. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان - أردن ، طبعة 2003 .
20. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة اولى 2010 .
21. فريد النجار ، الإدارة الاستراتيجية لموارد استراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، طبعة 2007 .
22. علي السلي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ، طبعة 2002 .
23. علي السلي ، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية ، دار المعرفة . مصر ، طبعة 1970 ..

24. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر ، طبعة 1995
25. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غزي للنشر والطباعة ، القاهرة – مصر ، طبعة 2001.
26. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، طبعة 2006 .
27. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ن البعد الإستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، طبعة 2005 .
28. عز الدين علي السويس ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، طبعة 2015 .
29. عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة ( الرؤية المستقبلية ) ، مكتبة ومطبعة الإشعاع المغمورة ، الإسكندرية ، طبعة 1997 .
30. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ، طبعة 2003 .
31. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، طبعة 2000.
32. صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية مصر ، طبعة 2001 .
33. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ن الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، طبعة 2003
34. روبرت بتس ديفيدلي ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، طبعة 2008 .
35. شارلزهل وجارديث جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، تعريب ومراجعة د: محمد سيد أحمد عبد المتعال ، د: اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، طبعة 2008 .

الملتقيات العلمية:

1. سواكري مباركة ، المورد البشري والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10-09 مارس 2010 .
2. عزاوي عمر ، مصطفى عبد اللطيف ، تأهيل الموارد البشرية في ظل النقابات وتحديات العالم الجديد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 10-09 مارس 2004 . ،
3. عبد المجيد قدي ، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 10-09 مارس 2004 .

الرسائل الجامعية :

1. الزهرة بربيش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2012-2013 .
2. نصيرة بن عبد الرحمان ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل تحرير الخارجية ، رسالة ماجستير ، كلية ع- تسيير إقتصادية ، جامعة بليدة ، 2 / 2006 .
3. سليمان عائشة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2010-2011 .
4. رقام ليندة ، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية جامعة سطيف ، سنة 2013-2014 .
5. مهدي زوليف ، تخطيط الموارد البشرية العاملة بين النظرية والتطبيق ، دكتوراه ، بغداد طبعة 2001 .

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Nabil Mazoughi .Nedra Bahi . L intelligent ou supplie Chain management par les entreprises tunisiennes ? L impact sur la fonction sur logistique – Sousse – tunisoise 2-3/06/2005 .
2. M porter . l avantage concurrentiel des nation ( TRAD PAR PIERRE MIRAILLES CATHERINE BARTHELENEY – EVE DAYRE MIEL CARSKI ) . paris . inter édition . 1993 .
3. Pichaut E . et Nizet J . le pratiques de Gestion Des ressources humaines . ED ° Du Seuil . M 2000. paris .
4. Perette J . Gestion Des Ressources Humaines ED° Vuibert . M 1998 . paris .

الملاحق

الملحق رقم 01: إمتبيان مخصص للدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية - التسيير والعلوم التجارية

إمتبيان

عنوان الدراسة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

الدراسة الميدانية: مؤسسة محاجر الغرب - سيدي لخضر - مستغانم .

إشراف الدكتور: تيفالي يونس

إعداد الطالبة: بونوار فضيلة

سيدتي ، سيدي

في إطار الإعداد لشهادة ماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الإقتصادي المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا بإختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، إذ تهدف هذه الإستمارة إلى معرفة خصائص الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تطوير المؤسسة وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية .

الرجاء منكم ملء هذه الإستمارة بكل موضوعية ومنطق نظرا لإستعمالها لغرض البحث العلمي وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة وكتابة الأجوبة في مكان النقاط المخصصة لها .

ونشكركم مسبقا على حسن تعاملكم

البيانات الشخصية للمستجوب:

<input type="text"/>	بين 25 و 35 سنة	<input type="text"/>	السن : اقل من 25 سنة
<input type="text"/>	اكثر من 50 سنة	<input type="text"/>	بين 35 و 50 سنة
<input type="text"/>		<input type="text"/>	الجنس : الذكر
		<input type="text"/>	الانثى
			المستوى التعليمي :
<input type="text"/>	ديبلوم دراسات عليا	<input type="text"/>	جامعي
<input type="text"/>		<input type="text"/>	ثانوي
			عدد سنوات الخبرة :
<input type="text"/>	من 15 سنة	<input type="text"/>	بين 10 و 15 سنة
<input type="text"/>		<input type="text"/>	اقل من 10 سنوات
			الأسئلة :

1. هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين ؟

.....

2. هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها

المؤسسة الاهتمام ؟

3. هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى ؟

.....

4. ماهي أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على موارد بشرية؟

.....

5. هل يجد جماعية العمل بمؤسسة محاجر الغرب ؟

.....

6. في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر؟

.....

7. هل العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل ؟

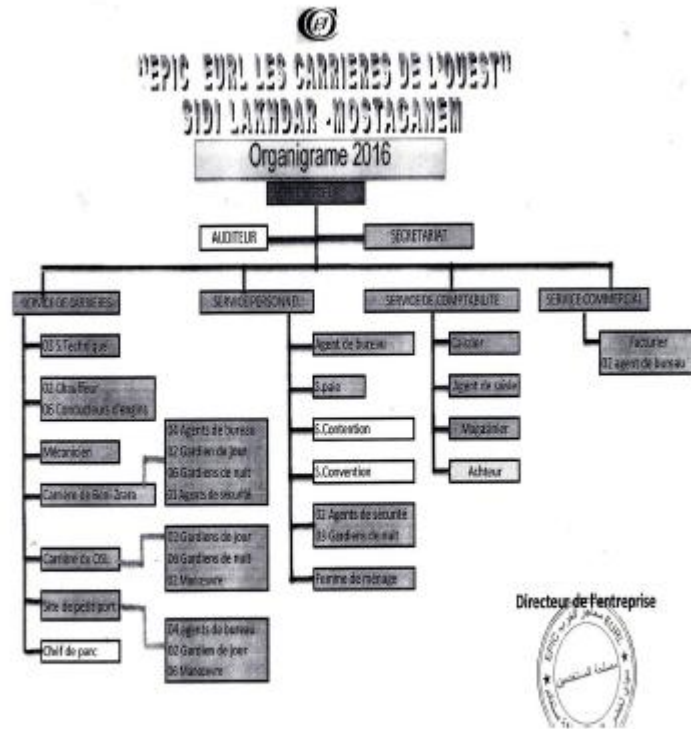
.....

القسم الأول : واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب

عدد العمال	لا	نعم	العبارة
			-هل يتم وضع برامج تدريبية للعمال المختصة بالأنشطة الإدارية ؟
			-هل يستفيد العمال من التدريب عند احتياجه ؟
			-هل يتم الاعتناء بالكفاءات في المؤسسة بالشكل المطلوب؟
			-هل يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لرفع الأداء ؟
			-هل يعمل العمال على تشارك المعلومات والمهارات فيما بينهم ومساعدة العمال الجدد في العمل ؟
			-هل تهتم المؤسسة باختيار وتكوين وتحفيز الموظفين للاحتفاظ بهم وجذب زبائن جدد ؟
			-هل تضع المؤسسة خطة لجلب القوى العاملة المطلوبة للقيام بالأنشطة الإدارية ؟
			-هل يتوافق أداء الأفراد بشكل المطلوب مع استراتيجيات العمل وحاجيات الزبون ؟

القسم الثاني : مدى تأثير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

عدد العمال	لا	نعم	العبارة
			- هل توجد لدى المؤسسة ميزة تميزها عن باقي المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسة تابعة للدولة ؟
			-هل الأفراد لهم دور في تحقيق ميزة تنافسية ؟
			-هل تبع المؤسسة استراتيجية السعر المنخفض للاحتفاظ وجذب الزبائن ؟
			-هل المؤسسة تقوم بدراسة السوق وتحري عن المنافسة القائمة في السوق والسياسات التي يتبعها المنافس لإرضاء الزبون ؟
			-هل تتوفر لدى مواردها البشرية صفات المورد المتفوق المتميز ؟
			-هل لدى مواردها القدرة على المساهمة في الاستمرار للتفوق على منافسيها وتحقيق أهدافها المؤطرة ؟





## الملخص :

-إن الموارد البشرية تعتبر ثروة حقيقية ومصدر أساسي للمؤسسة لأنها أساس النشاط الإنتاجي ومنبع الفكر والإبداع باعتبار العقل البشري لا يمكن تقليده لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية حظيت طوال الفترات السابقة باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين ، ونظرا للتكنولوجيا التي شهدتها الاقتصاد أصبحت المؤسسات تسعى إلى كسب قوة تنافسية في السوق وكذا زيادة حدة المنافسة باستخدام أحدث النظم في العمل واستغلال الفرص والتركيز على العنصر البشري باعتباره مصدر للميزة التنافسية ، وهذا ما جعل من الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة حتمية لا بد منها ، إذ يتيح فرصة لتكوين القدرة التنافسية لخلق القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر من مظاهر التفوق التي تحققها المؤسسة إذ تقف في الأساس على تفعيل المورد البشري وتنميته وحسن تسييره .

-ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة محاجر الغرب لبلدية سيدي لخضر - مستغانم- وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي وجه لعمال مؤسسة محاجر الغرب .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية - الميزة التنافسية - المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات المحاجر .

## Résumé

Les ressources humaines sont considérées comme une véritable richesse et une source essentielle de l'institution, car elles sont à la base de l'activité productive et de la pensée et de la créativité, l'esprit humain ne pouvant être imité, ce qui a suscité un grand intérêt de la part des chercheurs et des penseurs au cours des périodes précédentes. Le pouvoir concurrentiel sur le marché ainsi que l'accroissement de la concurrence grâce à l'utilisation des systèmes les plus récents en matière de travail et d'exploitation des opportunités, ainsi que de l'élément humain comme source d'avantage concurrentiel, qui a rendu impératif l'investissement en ressources humaines, La compétitivité pour créer de la valeur ajoutée et d'obtenir ainsi un avantage concurrentiel, ce qui est l'une des manifestations d'excellence atteint par l'institution telle qu'elle est sur la base de l'activation des ressources humaines et le développement et le bon exécuter.

- Grâce à cette étude, nous avons identifié le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution économique de la carrière occidentale de la municipalité de Sidi Lakhdar - Mostaganem - en analysant les résultats du questionnaire adressé aux travailleurs des carrières de l'Ouest.

**Mots-clés:** Ressources humaines - Gestion des ressources humaines - Avantage concurrentiel - Institutions économiques - Institutions de carrière.