



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJED

UNIVERSITE CHADLI BEN D JEDID -El Tarf -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
Faculté des sciences économiques, commerciales et  
science de gestion

الرقم التسلسلي: .....  
قسم: علوم التسيير  
السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق  
الميزة التنافسية – دراسة حالة إتصالات الجزائر-

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

– تومي سومية

من إعداد الطلبة:

– عمي خليل

– عمي أيمن

## الملخص

إن الهدف من هذه الدراسة هو تقديم إطار نظري حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح الإطار المفاهيمي حول الميزة التنافسية، وقد تطرقنا في الدراسة الميدانية على إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا بتوزيع 30 استبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا من أجل التعرف على آرائهم المختلفة حول مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وحسب النتائج المتوصل إليها نرى بأن أغلبية أراء العمال كانت مخالفة تماما لما كان متوقع وهذا بأن المورد البشري لا يساهم بصفة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الميزة التنافسية، اتصالات الجزائر.

# Abstract

L'objectif de cette étude est de fournir un cadre théorique sur la stratégie de gestion des ressources humaines, en plus de clarifier le cadre conceptuel sur l'avantage concurrentiel. Dans l'étude de terrain, nous avons discuté de l'abandon du sujet de l'étude sur la société Algérie Télécom, et ceci en distribuant 30 questionnaires aux travailleurs d'Algérie Télécom, et ceci dans le but de connaître leurs différents avis sur la mesure dans laquelle la ressource humaine contribue à l'obtention de l'avantage compétitif de l'institution, et en fonction des résultats atteints, on voit que la majorité des avis des travailleurs étaient tout à fait favorables à ce qui était attendu et c'est que la ressource humaine ne contribue pas de manière significative à l'obtention de l'avantage concurrentiel de l'institution.

Les mots clé ; ressources humaines, avantage compétitif, communication algérienne.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليا بنعمة العقل والدين ، القائل في محكم

التنزيل " وفوق كل ذي علم عليم "

سورة يوسف آية 76. صدق الله العظيم

- إلى من علمني العطاء بدون انتظار، أرجو الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا

قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز.

- إلى ملاكي في الحياة وشمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ويا أجمل إنسانة

ربتني في طفولتي اسمحي لي أن آخذ قرصي وأشكرك كثيرا يا حبيبتي أمي

- إلى كافة إخوتي الذي لم تلههم أمي

- وأخيرا أطلب الله عز وجل أن يكلل بالنجاح والقبول.

# أيمن

# إهداء

أهدي ثمرة مجهودي وحصيلة سنين الدراسة والتعب من أجل تحقيق الهدف  
وهو النجاح إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان  
والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي وأغلى الحبايب

أمي..... أمي..... أمي

إلى من أفتخر بحمل اسمه والذي نعيش تحت ظل جهده وتعبه أبي العزيز

إلى سند كنتني إلى من أرى فيه معنى الحياة إخوتي وأخواتي.

إلى جميع أصدقائي الذي لم تلههم أمي،

أهدي ثمرة نجاحي إلى جميع من يعرفني من قريب أو من بعيد

وأشكر جميع أساتذتي وكل ما وقف معي لأكل مشواري الدراسي.

# ختيل

# شكر و عرفان



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث للأمة من جديد .....

وقبل أن نمضي تقدما بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل " كن عالما....فإن لم تستطع فكن متعلما...فإن لم تستطع فأحب العلماء...فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

ونخص بالشكر والتقدير الأستاذة : "تومي سمية"

التي نقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الحوت في البحر، والطير في السماء ، ليصلون إلى معلم الناس الخير "

والتي أشعلت شمعة في دروب عملنا ووقفت على المنابر وأعطتنا من حصيلة فكرها لتتير دربنا.

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج الإدارة الإستراتيجية	01
19	مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية	02
32	أنواع الميزة التنافسية	03
34	مؤشرات الميزة التنافسية	04
34	دورة حياة المنتج	05

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يمثل الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	01
37	الأبعاد المحدد لنطاق التنافس	02
31	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
65	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان	07

# قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستبيان	1

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	ملخص
III	إهداء
VI	شكر وعرهان
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
X	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
01	تمهيد

02	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول : مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
10	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
15	المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
26	خلاصة
16	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها

34	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
40	المطلب الرابع: صناعة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها؛ الإستراتيجيات العامة للتنافس
46	المبحث الثاني: العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
46	المطلب الأول: أثر وظيفة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية
56	خلاصة
58	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف
58	تمهيد
59	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

59	المطلب الأول: ميلاد اتصالات الجزائر و الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر
59	المطلب الثاني: الانطلاقة الرسمية لجميع اتصالات الجزائر
59	المطلب الثالث: أهداف و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
61	المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها
61	المطلب الأول: عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
67	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
68	خلاصة
70	الخاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

# المقدمة

في ظل التحديات التنافسية الشديدة و نظرا للتغيرات و التحولات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة و اتجاه المؤسسات إلى تكثيف المكون المعرفي و زيادة حجمه في منتجاتها و العمل على إشباع احتياجات و رغبات و أذواق المستهلكين ، كل هذه المتغيرات و غيرها فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها و ضمان بقائها و استمرارها في السوق. إن الحيازة على هذه الميزة التنافسية يستدعي البحث و التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال. حيث أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات، فقد أضحت من أهم الموارد و الفاعل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار الكفء و الفعال لهذه الموارد مما يعظم من قيمتها. إن استثمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصول المؤسسة على أفضل الموارد المتممين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز ، و على تطوير مهاراتهم و أدائهم بشكل أفضل و على خلق الرغبة و الدافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم و مكافأتهم. فالميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة و تستمر لوقت طويل، لذلك بدأت المؤسسات بتطوير مضمون ممارساتها و تنبني المنظور الإستراتيجي لها.

### أولاً: الإشكالية

بالنظر لاحتياجات السوق المتجددة والمستمرة تهتم جل المؤسسات في الوقت الراهن بالاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية والقادر على تأكيد فرص التميز والتفوق للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها، وهذا بالتركيز على إستراتيجية الموارد البشرية، وعليه فإن الإشكالية الدراسة تثير التساؤل الرئيسي الآتي:

❖ ما هو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟

وفي سياق الإجابة على هذا التساؤل طرح التساؤلات الفرعية الموالية:

1- ماهي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ وكيف ساهمت في تفعيل كفاءة المورد البشري في المؤسسة؟

2- كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات في ظل بيئة الأعمال الحديثة؟

3- فيما تتمثل مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

1- تركز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية المورد البشري من خلال تنمية الإبداع

والابتكار والمهارات دون الحاجة إلى التركيز على التدريب المهني؛

2- يتم تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال من خلال التركيز على العناصر الفاعلة

في خلق الميزة التنافسية لاسيما ابتكار وإيجاد أوضاع ديناميكية متحركة تدفع قوى الفعل

الاقتصادي؛

3- تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال عنصرين

أساسيين: تطبيق الاستراتيجيات، التعامل مع التغيير.

### ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- إعطاء نظرة حول إدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على مختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالميزة التنافسية؛
- محاولة التعرف على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تسليط الضوء على أهمية المورد البشري الذي في حد ذاته أهم ميزة تنافسية يمكن أن تملكها المؤسسة؛

- تبين مدى أهمية هذا المورد في تحقيق أهداف المؤسسة؛

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تبيان الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسات؛

- جذب الانتباه إلى أهمية المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- وجود نقص في الدراسات التي تناولت واعدت في استراتيجيات الموارد البشرية وفصلت فيها؛
- وجود علاقة بين تخصص دراستنا وموضوع الدراسة؛
- قلة الدراسات التي تربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- التعمق أكثر في دراسة إستراتيجية الموارد البشرية والتعرف على الجوهر الأساسي الذي يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

#### خامساً: منهج وأدوات الدراسة

- تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوعنا والقيام بتفسيرها من أجل الكشف عن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وهذا فيما يخص الجانب النظري، أما في الميدان التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال استخدام النموذج الإحصائي SPSS بتوزيع 30 استمارة من الاستبيان على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

#### سادساً: الدراسات السابقة

- 1- دراسة سهام بن قانة، 2014، بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز الدور المهم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية؛

- محاولة دراسة المواضيع التي تخص التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في ظل إدارة الموارد البشرية؛
- محاولة البحث على تطبيقات التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظام معلوماتي فعال وإدارة إلكترونية تعمل على إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة؛
- أصبحت المعلومات أهم مصدر يستمد من المورد البشري القوي والسلطة؛
- أثر التغيرات التكنولوجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، إذ تعتبر كل الانترنت، الانترنت والاكسترنات الإدارة الالكترونية ووسائل تساهم في إدارة الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها.
- 2 دراسة سبرينة مانع، 2014، بعنوان: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في الجامعات"، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- اعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة؛

- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين ذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع؛
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما. توصلت هذه الدراسة إلى:
- حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية اهتمام المؤسسات على رأسهم الجامعة إلى المورد البشري، أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة؛
- تعتبر الجامعات من بين المنظمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستويات المختلفة ضمن أدوارها المتعددة؛
- يتوقف نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة، على تبنيها لنماذج مستحدثة في تصميمها، تقوم أساسا على فلسفة التعلم المستمر، المساعدة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، المؤثرة بصفة مباشرة على معطيات ونواتج البيئة الداخلية؛
- يتوقف نجاح الإستراتيجية التدريبية للموارد البشرية في الجامعة، على بناء برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية لهم ومن منطلق تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، في حدود تطوير مادته وأسلوبه وتوفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج هذه الإستراتيجية في حياتهم الوظيفية؛
- يمثل التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية في بناء جامعة متعلمة، حتى يتحقق هذا يجب أن تكون قيمها، هيكلها، نظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى مواردها البشرية





- تحسين المؤسسة لقدراتها التنافسية وتطويرها باستمرار حتى لا تتلاشى مع الزمن؛
- خلق ثقافة تكنولوجيا داخل المؤسسة، من خلال توفير كل الظروف والوسائل المساعدة لتعزيز السلوكيات الثقافية التي تحسن مستوى أدائها المؤسسة.

#### سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمثلت دراستنا في دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة بين شهرين أفريل وجوان 2021.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة كل عمال اتصالات الجزائر.

#### ثامناً: هيكل الدراسة

من أجل التفصيل أكثر في الموضوع والتعرف على مختلف مكوناته تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالآتي:

- الفصل الأول بعنوان: "الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، تناولنا فيه مبحثين، إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، حيث ضم مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأخيراً وظائف إدارة الموارد البشرية ومختلف التحديات التي تواجهها. أما المبحث الثاني يتحدث عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تطرقنا فيه إلى ثلاثة مطالب تناولت مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثاني بعنوان: "الميزة التنافسية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، تطرقنا فيه إلى مبحثين، حيث المبحث الأول يتحدث عن الميزة التنافسية، تناولنا فيه أربعة مطالب كالآتي مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها، محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، صناعة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها ومختلف الإستراتيجيات العامة للتنافس. أما المبحث الثاني بعنوان العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تناول أربعة مطالب تحدثنا فيهم على أثر وظيفة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية، تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة

التنافسية، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

- الفصل الثالث بعنوان: "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف"، قسم أيضا إلى مبحثين حيث المبحث الأول يحمل لمحة عن المؤسسة، تطرقنا فيه إلى ثلاثة مطالب من خلال ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر، الانطلاقة الرسمية لها، وأهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فقسم أيضا إلى ثلاثة مطالب من خلال عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة، حساب المتوسط والانحراف المعياري للعبارات، اختبار فرضيات الدراسة.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

خلال القيام بدرابتنا تعرضنا لبعض من الصعوبات تمثلت في:

- ضيق الوقت المتعلق بإنجاز المذكرة؛
- صعوبة الوصول إلى المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- نقص المادة العلمية ونقص الدراسات التي تتحدث عن موضوع دراستنا؛
- صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية لسبب الكوفيد19؛
- الضغط النفسي مع وصول وقت دفع المذكرة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة  
الموارد البشرية

تمهيد:

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة، ولهذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج للمورد البشري بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين، وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية وإستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

هذا الفصل عبارة عن فصل نظري عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يضم شرحا لما ذكر عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك باحتوائه على بحثين هما:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

يُعدّ العنصر البشري من العناصر المهمة في المؤسسة، فهو يساهم في جعل المؤسسة كياناً قائماً بحدّ ذاته، يؤثر ويتأثر على الصعيدين الداخلي والخارجي، فلهذا سعت المؤسسات إلى الحفاظ على هذه الثروة من خلال وضع إدارة مختصة تتكون من إطارات مؤهلة ومختصة في تسيير هذا النوع الخاص من الموارد، حيث يتميز هذا النوع من الإدارات بوظائف لم تكن محتكرة من طرف الإدارات الأخرى مثل الاستقطاب والتحفيز... الخ، وذلك لكونها تتعلق بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل تحت لواء المؤسسة، فلهذا نجد أنه من الأجدر التعرف على طبيعة هذه الإدارة وعلاقتها بالعنصر البشري .

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

##### أولاً: مفهوم المورد البشري

- ✓ **التعريف الأول:** تعرف الموارد البشرية داخل المؤسسة بأنّها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".
- ✓ **التعريف الثاني:** وتعرف الموارد البشرية بالمؤسسة أيضاً على أنها: "قوة العمل في المؤسسة، والمورد البشري يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والموارد البشرية هي الأكثر فعالية وفائدة للمؤسسة وأكثر تأثيراً على تحقيق أهداف العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، 2003، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص56.

## ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

✓ **التعريف الأول:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** "هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير كل الأمن والسلامة لهم"<sup>2</sup>.

## الفرع الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة هذا العصر، وإنما هي نتيجة لتراكمات وتطورات عديدة، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>:

### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

والتي كانت بمثابة البداية لبروز العديد من المشكلات التي تواجهها إدارة المنظمات، فبالرغم من التطور الآلي والتكنولوجي وما تمخض عنه من ارتفاع مستويات الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل وجد نفسه ضحية هذا التطور، حيث أصبح ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشترى، بعد أن أصبح الاعتماد الكبير على الآلة التي تسببت في تسريحه من العمل.

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

بزعامة " فريدريك تايلور " من خلال كتابه " مبادئ الإدارة العلمية"، سنة 1911 والذي ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، عن طريق استخدام أساليب علمية عند القيام بالأعمال والأنشطة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد طالب بصير، 2017، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، مذكرة مقدمو ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2017، ص18.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص21.

<sup>3</sup> نضرة ميلاط، 2014، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، ص24.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

حاولت هذه النقابات العمالية التي ظهرت ونمت في بداية القرن 20 كنتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر البشري، واعتبرته جزءا من الآلة، وحاولت تحقيق بعض المطالب للعمال، خاصة تلك المتعلقة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل.

### المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، بإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وقد حدثت تطورات هامة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية، ففي عام 1915، أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

أجريت خلال هذه الفترة تجارب هارثورن بشركة ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، بقيادة جورج التون مايو، الذي أراد رد الاعتبار للمورد البشري، من خلال تحقيق رضاه في العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية فيه.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر

لقد ساعد في تطور إدارة الموارد البشرية كبر حجم المنظمات وحاجتها المتزايدة للعاملين المتناسبين مع طبيعة العمل والوظيفة، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم، بالإضافة إلى تعقد وظائف الإدارة وتطور ظروف العمل والتخصص الوظيفي والتطور التكنولوجي وتعدد وظائف العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نضرة ميلاط، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، و فرعية و تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أولا :الأهداف العامة:

و تتلخص في هدفين:

#### 1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت عيد

كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، و طالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.

#### 2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول و لكن يمكن

تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة علة التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا " الوقاية التنظيمية.

#### ثانيا : الأهداف الفرعية:

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

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- إقامة جو من العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب.

<sup>1</sup> عبد القادر مراس، محمد الشيخ، 2015، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 7.

## الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من<sup>1</sup>:

- 1-الدراسات و البحوث :فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات و البحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ، و لتزايد أهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم، و لأن نجاح و فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
- 2- التكلفة :حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور و تعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ، و لذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
- 3-الحاجة إلى التخصص :أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية، و تصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
- 4-الاستفادة من الموارد البشرية :تزايد إدراك قاعة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائد الموارد التي تحرص المنظمات على استثمار أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها و حسن استخدامها و المحافظة عليها، و العمل على تحسين أدائها بالاستمرار ، و لهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، و إشباع حاجاتها و تحفيزها و إشراكها في إتخاذ القرارات و التخطيط و تصميم البرامج لها، و الإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها و أن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردنا البشرية.

<sup>1</sup> عبد القادر مراس، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

## المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها"<sup>1</sup>.

يوجد للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي<sup>2</sup>:

1. **التخصص:** هو إسناد واجبات محددة وموصوفة جيدا للأفراد.
2. **الرسمية:** تعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.
3. **المركزية:** هو نظام إداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة.

### الفرع الثاني:العوامل المحددة لوضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### 1. حجم المؤسسة:

كلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المؤسسة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة لتسهيل عملية الاتصال بالفروع، بينما يكون موقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة جدا في قمة الهرم الإداري، بل في بعض المؤسسات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا، أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبية، قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المؤسسة، إنَّ زيادة حجم المؤسسة يعني

<sup>1</sup> عامر الحاج، 2017، "مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص48.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، 2006، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة ميدانية في مستشفيات الأردن الخاصة، ملة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، ص146.

ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها"، لذلك لابد على المؤسسات من قياس أحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها ونوعها<sup>1</sup>.

## 2. طبيعة عمل المؤسسة:

يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة الخدمة، فغالباً ما نلاحظ أنّ المؤسسات الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية بها أقرب للإدارة العليا منها في المؤسسة الخدمية، وذلك كون المؤسسات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويرية لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية، أما في المؤسسات الخدمية فغالباً ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق إجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات.

## 3. مركزية ولا مركزية المؤسسة:

تكون المركزية عندما تتركز السلطة في يد فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط، فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري، أما اللامركزية فتكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ، وهذا ما يجعل موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمؤسسة.

## 4. مستوى التقنية:

كلما زادت التقنية في المؤسسة سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات والرفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري، بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون أقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن "رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المؤسسة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المؤسسة، حيث إنّ التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، 2005، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص88.

وتجربتها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل، فلذلك يوجد أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

#### 5. خصائص سوق العمل:

يحدد الوضع الاقتصادي الذي تمر به المؤسسة موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلاً ما زادت الثورة الاقتصادية والطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد ووضعت في أعلى الهرم الإداري، وذلك لأن سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية ويعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمؤسسة، إنَّ هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمؤسسة، أمّا عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمؤسسات إلى تحجيم دورها فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية، مما يؤدي بها إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المؤسسة.

#### 6. ثقافة المؤسسة:

بمعنى هل تعتمد المؤسسة على مبادئ الإدارة العلمية أي تهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين، وفي هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات لشؤون الموظفين فليس المهم رفاهية العاملين ونفسياتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية فالمهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية، وهذا عكس ما يحدث في المؤسسات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي وأنَّ الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي<sup>1</sup>.

عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص90. <sup>1</sup>

### الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات داخل المؤسسة

- 1- علاقة استشارية: تقدم إدارة الموارد البشرية النصيحة والإرشاد للإدارات الأخرى بغية أداء مهام هذه الأخيرة بالشكل المطلوب؛
- 2- علاقة تنفيذية: هي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها مع باقي الإدارات؛
- 3- علاقة وظيفية: تتضح من خلال المشاركة في وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالرقى بأداء المؤسسة، أو تحسينه.

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

#### الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية وأخرى تنفيذية كما يأتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الوظائف الإدارية

1. التخطيط:تهتم بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصّعاب والمشاكل إذا لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.
2. التنظيم:يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية فإيا لمؤسسة من أجل تقادي التّداخل في المهام من جهة، وتقادي الفوضى من جهة أخرى.

<sup>1</sup>عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، 2007، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحى نظمي"، دار وائل، عمّان، ص43.

3. **التوجيه:** يقصد به توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: (Command, Motivation) وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حثّ الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية عالية.
4. **الرقابة:** تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

### ثانياً: الوظائف التنفيذية

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف التنفيذية من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه العنصر البشري لها وأهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يأتي<sup>1</sup>:

1. **تحليل العمل:** يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.
2. **تخطيط الموارد البشرية:** تنصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلبها من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.
3. **الاختيار والتعيين:** تتمثل هذه الوظيفة في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

محمد عثمان اسماعيل حميد، 1993، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 45.<sup>1</sup>

4. **تصميم نظام الأجور:** تحديد فئات أجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة.
5. **تصميم أنظمة الحوافز:**تركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فرديا أو جماعياً، من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلى للمؤسسة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.
6. **وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين:** توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المؤسسة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.
7. **تقييم أداء العاملين:** تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات مهما اختلفت إشكالاتها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.
8. **التدريب والتنمية الإدارية:** بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.
9. **تخطيط المسار الوظيفي:** يتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية<sup>1</sup>.

محمد عثمان اسماعيل حميد، المرجع السابق، ص 45. <sup>1</sup>

## الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن مؤسسات الغد تختلف بشكل كبير عن مؤسسات اليوم، ففي عالم تسيطر عليه أفاق العولمة وتغلفه التطورات التكنولوجية العائلة، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستمرار لذلك وجب عليها أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى تتمكن من التعامل بفاعلية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها، وهذا توجب تبني إستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن من تحسين جودة عملية اتخاذ القرار وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة، بما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة، وفيما يلي بعض هذه التحديات<sup>1</sup>:

- (1) **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا:** إن التغيرات الواسعة في مجال التكنولوجيا الالكترونية أو غيرها سوف يؤدي حتما إلى حدوث تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد الأنشطة مثل التدريب، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
- (2) **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** كذلك من التغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة وخاصة الأمهات كإعانة الرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بهذا الجنس.

- (3) **العائد والتعويض المادي للعاملين:** إن ما تفترضه الظروف الاقتصادية كالتضخم بمطالبة العمال على رفع أجورهم، مما قد يوقع الكثير من المؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى التضخم وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توافر الحوافز

<sup>1</sup> ندى جودة حسين، 2011، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص90.

الايجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة المؤسسات الحكومية، وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبدل مجهود أكبر للعمل.

(4) **زيادة حجم العمالة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما يحتاج إليه المؤسسات من متخصصين، وبالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد، ونتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي وبالتالي زيادة الأفراد الراغبين والباحثين عن العمل ولكن ما يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة.

(5) **التشريعات واللوائح الحكومية:** لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، فكانت إدارة الموارد البشرية وخاصة منها المؤسسات غير قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، لأن معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين، ومن ناحية أخرى كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، مما يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ندى جودة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 91.

### المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تهتم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعاملين حيث يمكن لأي مدير في المؤسسة أن يستعين بها في صياغة خطته واتخاذ قراراته بعد تحديده للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لأن إستراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التحليل الخارجي (متابعة الأنظمة والقوانين المؤثرة على العمل،...) والتحليل الداخلي (البحث عن مشاكل الإنتاجية الواطئة ودوران العمل...، الخ).

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

✓ **التعريف الأول:** تعرف الإستراتيجية بأنها " العملية التي تتضمن وضع وتصميم وتنفيذ

الأهداف التي لها أمد بعيد والتي تعمل على بلوغ المنظمة لأهدافها الأساسية"<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** وتعرف أيضا بأنها " خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على

المدى البعيد اعتمادا على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في

المدى القصير"<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية

##### أولا: التعريف

✓ **التعريف الأول:** هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال

تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها

بأعلى فعالية ممكنة.

<sup>1</sup> أركابي كاظم، 2004، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص22.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، 2008، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص20.

✓ **التعريف الثاني:** هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وليست مجرد مخطط منفصل، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة في تكامل وانسجام<sup>1</sup>.

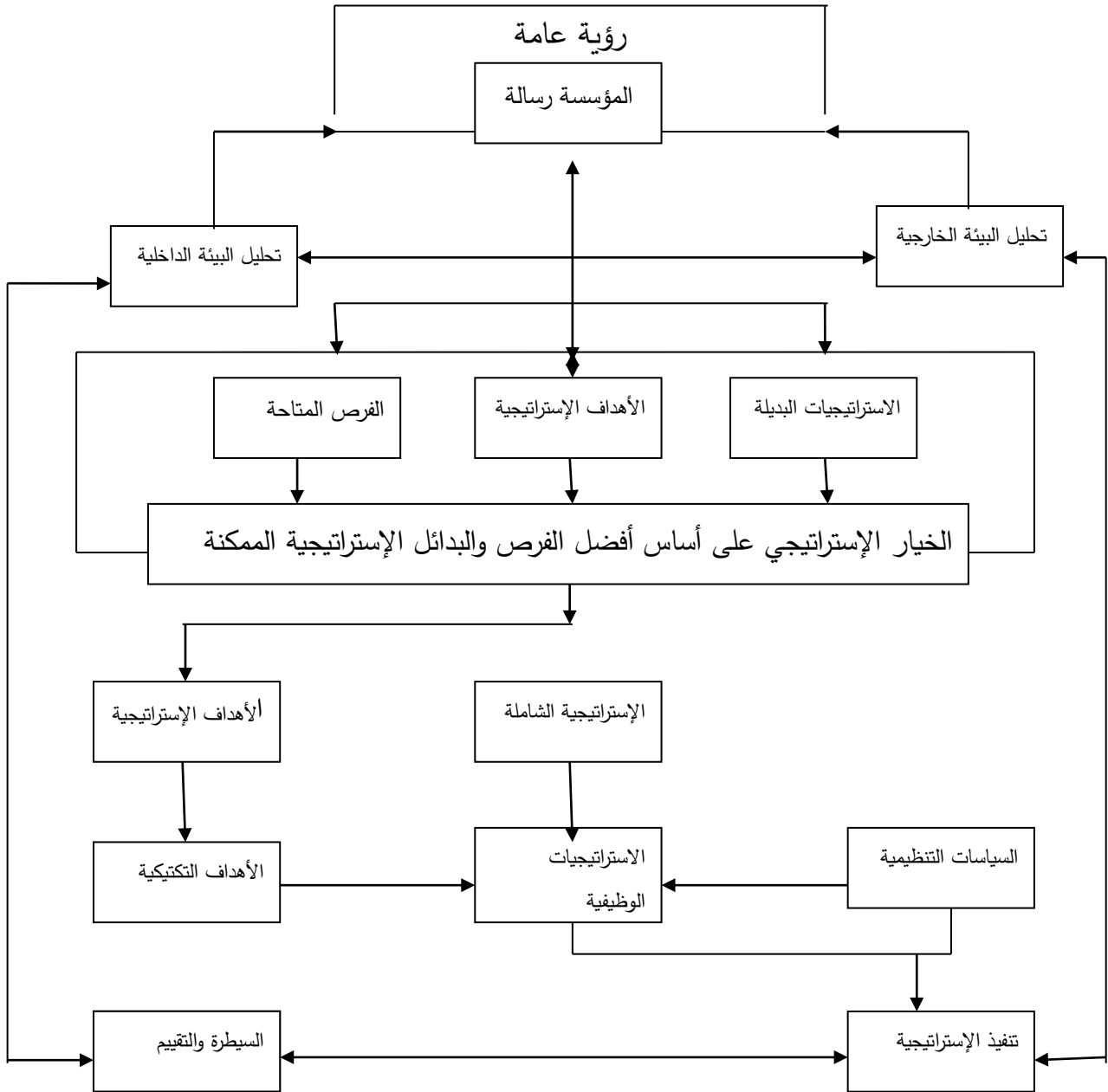
### ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، وعليه فإن أهمية الإدارة الإستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التالية التي تواجه الإدارة<sup>2</sup>:

- 1- **تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وكذا في تطور التكنولوجيا.
- 2- **زيادة حدة المنافسة:** لقد أصبحت المنافسة اليوم لا تعرف حدوداً مكانية أو زمانية بسبب العولمة الاقتصادية.
- 3- **كونية الأعمال:** لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.
- 4- **نقص الموارد:** من الواضح أنّ الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، حيث توجد اليوم صناعات معينة تواجه نقص خطير في مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.

<sup>1</sup>اراوية محمد حسن، 1998، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص340.  
<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص06.

الشكل رقم (1-1): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: سبرينة مانع، 2014، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص33.

### الفرع الثالث: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

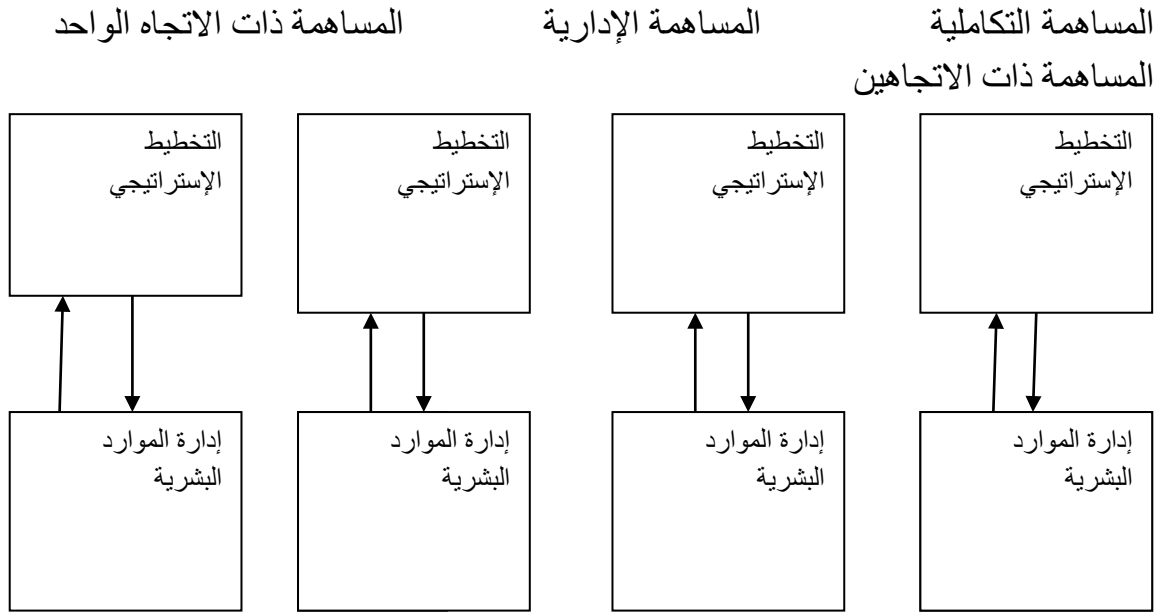
✓ **التعريف الأول:** يذكر (Stroh&Caligiuri) أن المؤسسة الفاعلة هي ليست تلك التي تهيئ الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية ولكن يجب أن تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الإستراتيجية، فلهذا هما يريان بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إدارة ذات توجه مستقبلي تعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المؤسسة، وأن هذه الإدارة تميل إلى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم، برامج تحفيزات وتعويزات وتدريب، وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** في حين عرّفها (Dessler) بأنها: "حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية العامة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، ويضيف بأن إدارة الموارد البشرية استراتيجياً تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويز الأفراد"<sup>2</sup>.

الشكل رقم (1-2): مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية

<sup>1</sup>Stroh(.L.),Caligiuri(.P) ,1998,**Strategic Human Resources**, Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Journal Of HumanResource Management, (1- 9),February,,p1.

<sup>2</sup>Dessler.(G),1998,**Human Resource Management**,7<sup>TH</sup>Ed,Prentice-Hall, P.P.21-22.



المصدر: كلثوم واكلي، 2015، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، جامعة تلمسان، ص 258.

ثانيا: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن توضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1-1): يمثل الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري ﴿القوة العضلية﴾ -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات
-التركيز على الجوانب المادية في العمل -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز	-الاهتمام بمحتوى العمل -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية

<sup>1</sup>سهم بن قانة، 2014، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 18.

-الاهتمام بالحوافز المعنوية	-تحسين بيئة العمل المادية
-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها	-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني
-تنمية العمل والأداء الجماعي	-تنمية العمل والأداء الفردي

المصدر: سهام بن قانة، 2014، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، ص18.

### ثالثا: الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### 1. شريك إستراتيجي:

يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءا مهما وأساسيا في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الإستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### 2. خبير إداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المنظمة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>.

#### 3. نصير الموارد البشرية:

<sup>1</sup> ليلي بوحديد، 2018، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، صص66-67.

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون كمثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات الموارد البشرية. كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية. ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضا كمثل لصوت المنظمة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا. وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمنظمة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقه.

#### 4. وكيل تغيير

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.

#### المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات، و في ضوء ذلك نوضح مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- تضمن التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر؛

<sup>1</sup> فاروق محمد الشريف، 2016، "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص35.

- تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية؛
- تزيد قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات في المؤسسة؛
- تزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: إستراتيجية الاختيار والتوظيف

#### أولاً: إستراتيجية الاختيار

يعرف الاختيار بأنه: " العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة". هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة من أهمها<sup>1</sup>:

1. طلب التوظيف؛
2. المقابلات الشخصية؛
3. التحري والتوصية؛
4. اختبارات التوظيف؛
5. الفحص الطبي؛

#### ثانياً: إستراتيجية التوظيف

تعرف إستراتيجية التوظيف بأنها: "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منير زكريا أحمد عدوان، 2011، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 45- 46.

أمّا فيما يخص الإجراءات الواجب اتخاذها لادماج العاملين الجدد فهي تتمثل في<sup>2</sup>:

**1- تكييف العاملين الجدد مع البنية التنظيمية للمؤسسة والتدريب عند الالتحاق:** يحتاج العاملون الجدد عند التحاقهم للعمل في المؤسسة إلى مهلة زمنية محددة للتألم والتكيف مع تركيبة الوحدة التنظيمية أو القسم الذي سيعملون فيه، أي بمعنى لكي يألفوا ظروف وبيئة العمل من حيث ضوابط العمل وكيفية اشتغال آلات الإنتاج، وأماكن وضع المعدات... الخ، وإذا كانت المعارف التخصصية والمهارات المهنية للفرد الجديد لا تتناسب أولاً وتتطابق بالصّبط مع الشّروط اللاّزمة لشغل الوظيفة المعنية، فإنّه لا بدّ في هذه الحالة من تدريب تمهيدي أو أولي للفرد يوفر له قاعدة نظرية وعملية تُمكنه من تحمل وممارسة كامل مسؤولياته وواجباته.

**2- توفير فترة تربص طويلة نوعاً ما:** إن ذلك قد يتيح للعامل الجديد فرصة للتمرّن على أداء الأعمال التي ستناط به مستقبلاً، وللتلاؤم والتكيف مع زملائه وظروف عمله الجديد في القسم أو الإدارة التي يعمل بها.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب والتكوين

#### أولاً: إستراتيجية التدريب

يعرف التدريب بأنه عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرّن، وسواءً تمّ ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المؤسسة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة، ويُعرّف أيضاً بأنه: "مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم و بيئتها"<sup>3</sup>.

#### • خطوات عملية التدريب

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، ص93.  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، ص78.  
<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص319.

تمر عملية التّدريب عموماً بالمراحل الآتية<sup>1</sup>:

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم في هذه المرحلة تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- 2- **تصميم برامج التدريب:** يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المدربين مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.
- 3- **تنفيذ برامج التدريب:** تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمّة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها مثلاً، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.
- 4- **تقييم كفاءة التدريب:** يتم ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج ، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج وقد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

### ثانياً: إستراتيجية التكوين

أمّا التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنّه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: إستراتيجية تقييم الأداء

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء

<sup>1</sup>منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص17.  
<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، 1981، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص212.

1- هو نظام رسمي تُصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات إدارية وصولاً على القاعدة<sup>1</sup>.

### ثانياً:أسس تقييم الأداء

تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✚ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم؛
- ✚ المقصود بالتقييم ليس تصيداً للأخطاء و اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد إنّما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تدارك؛
- ✚ توفير نظام فعّال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبيرات المرؤوسين لرؤسائهم؛
- ✚ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية؛
- ✚ المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، القاهرة، ص-ص 332 - 333.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، ص365.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، دينية... الخ، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمتها في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، وكذا بالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل. وعليه سنحاول التطرق في الفصل الثاني إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية والتبيين العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وإستراتيجية  
إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تشهد بيئة الأعمال اليوم شدة المنافسة وكثرة المنافسين، مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه اسم عولمة المنافسة الذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسية واحدة، وفي ظل هذه المنافسة الشرسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة هذه المنافسة.

وهذا الفصل سيقدم نظري بعنوان الميزة التنافسية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث قسم إلى مبحثين بعنوان:

- المبحث الأول: الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الميزة التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمر غير هين و صعب تحقيقه ، و هذا يرجع لأسباب تتعلق بالمستهلكين أو المؤسسة في حد ذاتها و كذا التناقض بين أهداف الطرفين و في هذا الإطار يسعى مدراء المؤسسات إلى إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين و ما تسعى له المؤسسة، و هذا من خلال محولاتهم لإرضاء الزبائن بتلبية طلباتهم في حدود الموارد التي بجوزتهم، و الوصول للتكلفة أو بتوفير الجودة في المنتج مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

#### الفرع الأول: تعريف التنافسية

✓ **التعريف الأول:** تعرف التنافسية على أنها إمكانية تقديم المنتج ذو الجودة العالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك ينظر لتنافسية من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات و عليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ، النمو ، استمرار ، التوسع ، ابتكار و تجديد ، حيث تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة و تتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها : التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف ، تخفيض الأسعار ، إرضاء العملاء ، و البحث عن عملاء جدد ، الاتصالات التوسعية ،..... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> آسيا نصري، 2014، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، شعبة علوم اقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص19.

<sup>2</sup> أحلام عباسية وآخرون، 2017، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص31.

### الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية

✓ **التعريف الأول:** تعرف الميزة التنافسية بأنها " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية ، ولقد حدد هذا أربعة مجالات أو أنشطة وهي: الإنتاج، التسويق، التموين، والكوادر البشرية، وحسب أري صاحبه أنها الكفيلة في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** بأنها " للميزة التنافسية شقين أساسين، أما الأول ميزة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء، تهيئ وتزيد رضاهم وتحقيق ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول"، يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الميزة التنافسية هي عبارة عن القدرة على تزويد العملاء بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

يمكن القول إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من إثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية. فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا والقدرة على تخفيض التكلفة وان الخصائص الميزة التنافسية عديدة يمكن تجسيدها في<sup>3</sup>:

✚ إن تكون مستمرة ومتسارعة، بمعنى أن تحقق الأسبقية على المدى الطويل وليس على

المدى القصير فقط؛

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي ونعمة عباس خفاجي، 2015، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص71.

<sup>2</sup> أحلام عبابسة، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>3</sup> محمد الأمين بن أحمد، 2016، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص54.

✚ أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

✚ أن تكون مرنة: بمعنى إحلال مميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

✚ أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد.

**المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها**

**الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية**

يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل**

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

**ثانياً: تميز المنتج**

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من طرف المستهلك وهي كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى خدمات ما بعد البيع، وتستند هذه الميزة على عوامل التفرد.

إن من فائدة المؤسسة إن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج متعاكسة، أما إذا كان عدم القدرة على الإجماع بينهما، لابد على المؤسسة أن تختار أحدهما وعنصر التفضيل يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار<sup>2</sup>:

- جاذبية النشاط؛

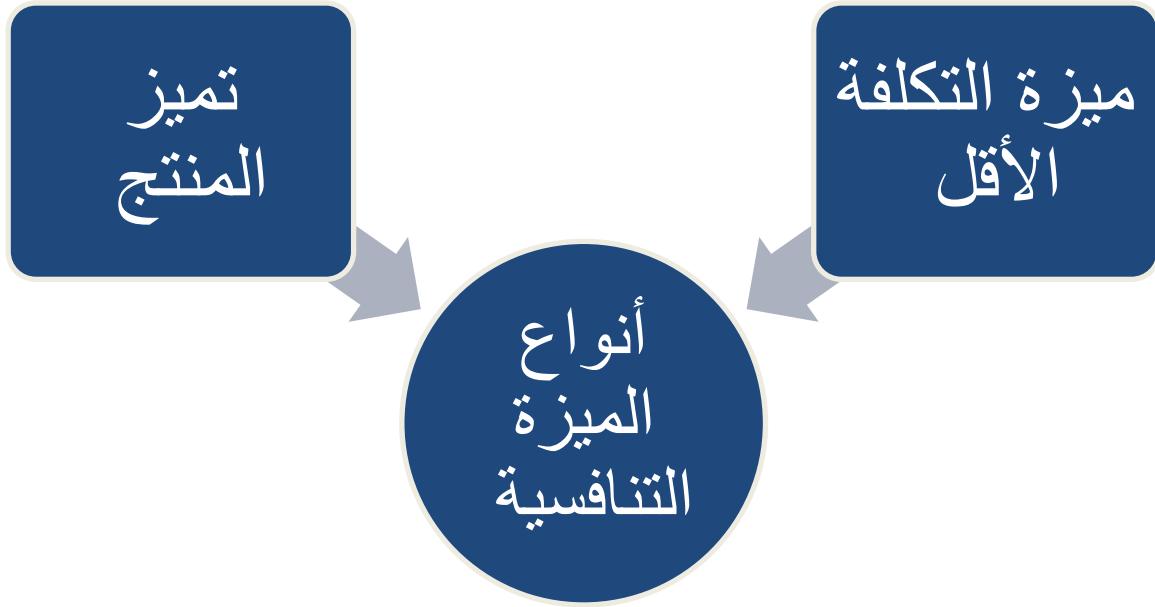
- شدة المنافسة؛

<sup>1</sup> أسامة سالم، 2013، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص46.

<sup>2</sup> أسامة سالم، مرجع سبق ذكره، ص46.

- التكنولوجيا المستعملة.

الشكل رقم (2-1): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما قدم في الجانب النظري

الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

يعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاط اقتصادي في المجتمع، وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>:

❖ الربحية:

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرات على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تشارك على الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في

<sup>1</sup> منيرة سليمان، 2012، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص48.

السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

#### ❖ تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا والسببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على إنها تيسير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجات غير متنوعة أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين .

#### ❖ الإنتاجية الكلية للعوامل:

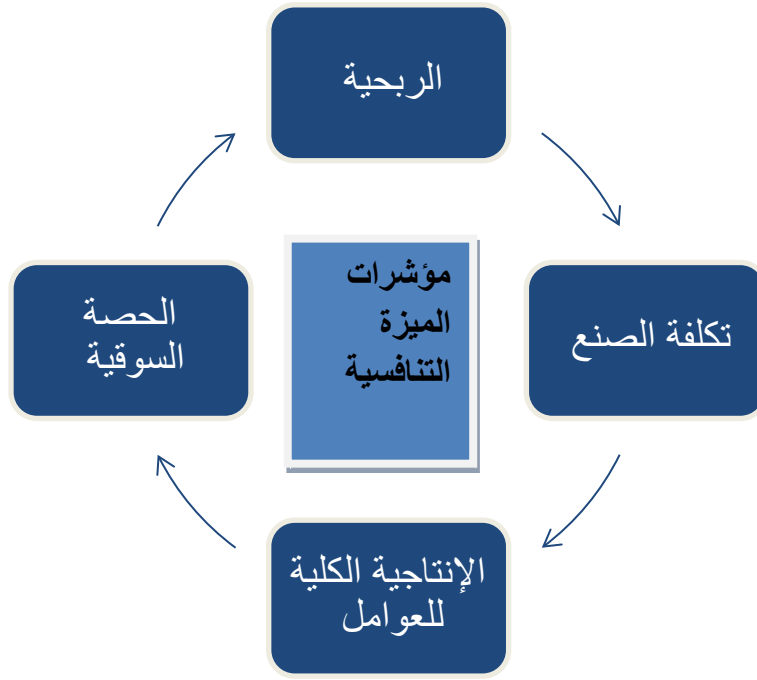
إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.

#### ❖ الحصة السوقية:

من الممكن للمؤسسة ما إن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجاه التجارة الدولية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منيرة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص48.

الشكل رقم (2-2): مؤشرات الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما قدم في الجانب النظري

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

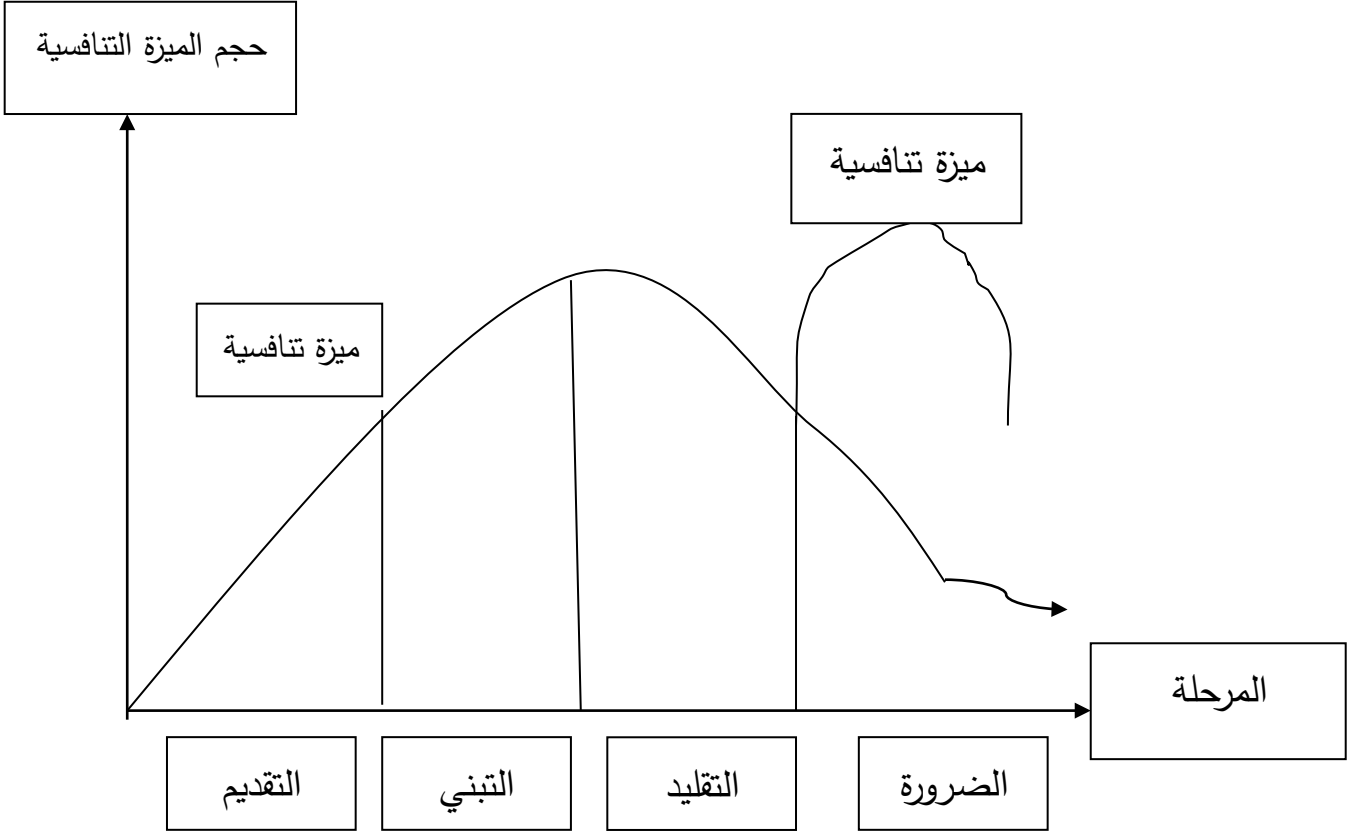
أن الميزة التنافسية للمؤسسة غالبا ما تحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى القوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة ومتغيرين هما<sup>1</sup>:

➤ **حجم الميزة التنافسية:**

تتحقق التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا كان أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة . إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): دورة حياة المنتج

<sup>1</sup> عمار بوشناف، 2002، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها؛ تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص17.



المصدر: عمار بوشناف، 2002، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها؛ تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص17.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي<sup>1</sup>:

**\*مرحلة التقديم:**

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.

**\*مرحلة التبني:**

وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات في أقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سابق، ص18.

**\*مرحلة التقليد:**

تتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بالتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوافرات

**\*مرحلة الضرورة:**

وتأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس ميزات الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.

**➤ نطاق التنافس:**

إن نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم(1)<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بوبعة، 2011، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص91.

الجدول رقم (1-2): الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
❖ نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
❖ النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
❖ النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد ، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل ركن من أركان العالم.
❖ نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي

<p>تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على اقتصاديات أو و فرات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل حيث أن العديد من منتجات استهلاكية و تشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	
---	--

المصدر: عبد الوهاب بوبعة، 2011، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 91.

#### الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في <sup>1</sup> :

#### ➤ مصدر الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية إذ يسهل تقليدها و محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العلمية تميز المنتج) التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة (السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودان تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتطبق هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
  - يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريجيا خاصة بالقدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوظيفة مع كبار العملاء.
  - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول إن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التوصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمات.

#### ➤ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

بالاعتماد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة إما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

#### ➤ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر القيام بالمنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب الرابع: صناعة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها؛ الإستراتيجيات العامة للتنافس

الفرع الأول: صناعة الميزة التنافسية

أولا: تعريف صناعة الميزة التنافسية

✓ التعريف الأول: الميزة التنافسية هي عملية قائمة والتوالد والتكاثر من خلال مراكز التفعيل

وعناصر فعالة وأدوات فعالية تسري فعاليتها في كافة المعاملات الحاضرة وكذلك في

العقود الآجلة من أجل تأكيد مقومات النجاح ومن أجل الوصول إلى أفضل مكتسبات

العائد والربح والتفوق<sup>1</sup>.

ثانيا: آليات صناعة الميزة التنافسية

تمتلك صناعة الميزة التنافسية العديد من الآليات تعمل بصورة فعالية وهادفة وتخضع لمنظومة

متكاملة من العناصر والمراحل وأهم هذه الآليات ما يلي:

### 1. آليات الدمج للمصالح:

فالدمج لا يعني مجرد المزج و إقامة كيان إداري اكبر حجما ولكنه يعني الكثير من ذلك ، انه

يعني امتلاك قدرة و رغبة على التفوق و الانطلاق إلى الآفاق غير مسبوقه من التقدم ومن النمو

و من العائد و المر دودية لضمان الاستمرارية و الديمومة سواء اتخذ هذا الدمج صيغة الوحدة في

قيمتها الاندماجية أو اخذ صيغة التحالف و التنسيق و التعاون في شكله البدائي الأولي ، و يعمل

هذا المحور على امتلاك المشروع بخصائص الحجم الاقتصادي الكبير ، و تحقيق وفرات في

السعة و النطاق و سواء كانت هذه الوفرات داخلية أو خارجية و سواء كانت مرتبطة بالعائد و

المردودية ، أو مرتبطة بالتكاليف و عناصر الإنفاق و التدفق الخارجي .

### 2- آليات المزج بين تيار الحداثة والارتقائية:

وهذا لضمان وحدة المصير والضرورة وضمان التطوير والتحسين المستمر وضمان امتلاك أدوات

التفوق و مراكز إنتاجية وضمان أسواق ومراكز استهلاكية وضمان علاقات ارتباطيه دائمة، وهي

آليات لا تقف عند حدود التحديث وامتلاك المنظومة متطورة، ولكنها تتعدى ذلك إلى آفاق التقدم

<sup>1</sup> نادية بوغراة، 2016، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص55.

وعالم التفعيل غير محدود والقائم على آليات ذات طابع خاص تقوم على رغبة أكيدة في التفوق، وأهمها:

- آليات التطلع إلى الأفضل؛
- آليات السعي إلى الأحسن؛
- آليات العمل من اجل الجديد المبتكر.

## 2. آليات النمو والإنتاج والإنتاجية:

بمعنى تطوير وتنمية تلك الآليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الزيادة في الإنتاج والتميز منتجاتها من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج العادية والخاصة والذي بدوره يقود إلى الإنتاجية بقوة كونها نتيجة حتمية لعملية الإنتاج وتصريف المنتج.

إن شدة المزاومة وحدة المنافسة جعلت من اكتساب مزايا تنافسية حتمية من اجل البقاء في السوق و مجارات المنافسين ، وتحقيق أهداف المؤسسة ، و لما كانت الميزة التنافسية بهذه الأهمية وجب على المؤسسة المحافظة عليها و السعي لاكتساب اكبر عدد من المزايا التنافسية و العمل على تطويرها وذلك من خلال زيادة وتثمين مصادر الميزة التنافسية المتاحة أمام المؤسسة ، و العمل على الخلق المزيد منها من خلال التغير و السعي نحو التطور التكنولوجي و السرعة في الأداء ، و كذلك عدم إهمال هذه المزايا و قيامها و مقارنتها بالمنافسين المعرفة وضع المؤسسة و مكانتها في السوق<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار *Porter* إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، وهي كالاتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> وسيلة بوزايد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

### أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

### ثانياً: الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج /خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات /الخدمات المنافسة.

### ثالثاً. التحديث /الإبداع

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه .وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

### رابعاً: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة بوزايد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

### الفرع الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق<sup>1</sup>.

#### أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بغض النظر عن البعد المحاسبي للتكلفة، فإنها تأخذ بعداً استراتيجياً يساهم في قيادة المؤسسة للتكلفة على مستوى القطاع الصناعي الذي تنشط به مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

#### 1- مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة. ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:

- **الاستفادة من أثر الخبرة:** حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحودية وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضاً دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** وذلك نظراً لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دوراً كبيراً في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدراً للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- **الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة:** وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- **تبسيط أسلوب الإنتاج:** فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيطاً كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

<sup>1</sup> بن عليا بن جدو، 2014، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص62.

- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك : وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجر المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

### ثانيا: إستراتيجية التمايز

تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين، حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك<sup>1</sup>.

### 1- مفهوم إستراتيجية التمايز

وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، ... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال:

- **الجودة العالية:** تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية؛
- **الاستجابة السريعة والتجديد:** فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريع لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة

<sup>1</sup> بن عليا بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص82.

- على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية.
- **التوزيع:** ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛
- **العلامة التجارية:** ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

### ثالث: إستراتيجية التركيز

يؤثر حجم السوق وكذلك حجم المؤسسة على طبيعة إستراتيجياتها وأهدافها، حيث يمكن للمؤسسة من إتباع إحدى الإستراتيجيتين السابقتين<sup>1</sup>.

#### 1- مفهوم إستراتيجية التركيز

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات (لتحقق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز ، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وامتدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

<sup>1</sup> بن عليا بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## المبحث الثاني: العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتتميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: أثر وظيفة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

##### أولاً: أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاح نجاح المنظمات ، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول الفراز: (اشترطت مواصفات الإيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات)، وقوى التغيير التي ظهرت مؤخرا ، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة سمات هذا العصر، والبرامج التدريبية عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الإستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

##### ثانياً: أثر تدريب الموارد البشرية في التركيز على الزبون

يسهم تدريب العاملين أيضا في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة ،وهذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات

<sup>1</sup> عمار سالم ،أحمد لخضاري، 2018، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص48.

التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية والاهتمام بتدريب مواردها البشرية ، علما بأن هناك عنصرا أساسيا يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا وهو مقدار القيمة التي يوليها الزبائن لسلعها وخدماتها وكلما ارتفعت القيمة كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحا على سلعها وخدماتها.

### الفرع الثاني: أثر تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

#### أولا: أثر تحفيز الموارد البشرية في التركيز على الزبون

العملاء هم العمود الفقري لأي عمل ناجح وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل والاحتفاظ به عن طريق سرعة الاستجابة لحاجات العميل، عندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز وذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز.

#### ثانيا: أثر تحفيز الموارد البشرية في الجودة

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة. ولهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام حوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام حوافز فاعل للحوافز ينعكس إيجابا على الجودة. والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين، وكما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار سالم ، أحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص51.

### الفرع الثالث: أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

#### أولاً: أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الجودة

يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وهذا ما يعل اهتمام المؤسسات بالجودة، وفي هذا الصدد يرى EVAN 1997 أن القيادة الإستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر يعتبر مصدراً للجودة، كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى القائد الإستراتيجي المعاصر تحقيقها وتستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز و الريادة في السوق ، لذلك تعمل القيادة الإستراتيجية على توقع مسبق لرغبات الزبائن وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة دون أدنى شك أداة منافسة عالية، وهذا ما جعل تنصدر أولويات القيادة الإستراتيجية ، هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها الولاء والانتماء ما يمكن من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

#### ثانياً: أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون

تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والزبون ، في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن المعلنة وحتى المستمرة، حيث أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليب عملها، والتكيف مع ظروف السوق المتغير ( رغبة الزبون ) وهذا ما يتطلب من القادة الاستراتيجيين الذين يبحثون عن التفوق والنجاح لمؤسساتهم، لابد لهم من الاهتمام العالي بالزبائن والإبداع الدائم والتنفيذ دون أخطاء، وتسخير كامل قدرات الأشخاص<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

#### أولاً: أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون

إن من بين الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات جلب الزبائن والمحافظة عليهم، لذا تولي كل المؤسسات أولوية قصوى لكلا الأمرين وتحث المورد البشري على أهمية وقيمة الزبون الذي هو

<sup>1</sup> عمار سالم وأحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص53.

هدف المؤسسة، من أجل ذلك تسطر برامج صيانة ( سلامة مهنية-خدمات صحية برامج اجتماعية )طيلة المسار المهني للعاملين.

### ثانيا: أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الجودة

تعد جودة المنتجات بعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية لذا تجد المؤسسات الكبرى والتميزة تسعى دوما لتحقيق جودة منتجات عالية تحقق بها حصة سوقية لا يمكن منازعتها فيها، ومن أجل الحصول على الجودة يجب مراعاة كل الجوانب المحيطة بالعملية الإنتاجية أو الخدمة والاهتمام بكل موارد المؤسسة على غرار المورد البشري الذي يلعب الدور الأساسي في نشاط المؤسسة ، لذا تقوم المؤسسات بالحفاظ على هذا المورد وكذا تطويره من خلال تتبع المسار المهني وصيانته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

#### الفرع الأول :مفهوم الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة - إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات الدخل، الحصة السوقية، وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر اكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى تحسين مستوى الإنتاجية من خلال أتباع عدد من الطرق سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الفرد، ومن أهم الداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، أما على مستوى الفرد فيمكن تحسين الإنتاجية من خلال التأثير في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل.

#### الفرع الثالث: أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكنا للنمو الاقتصادي الحقيقي والتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأية دولة، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة

<sup>1</sup> عمار سالم وأحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، 2012، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص27.

التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول .

#### الفرع الرابع: المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية

من أهم الدائل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ويتعرض هذا الجزء لكل من تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ **تقليل حجم القوى العاملة** : اتجهت العديد من المنظمات المعاصرة انخفاضا في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدرتها التنافسية مما دعا تلك المنظمات إلى تخفيض عدد العاملين بها الارتفاع تكلفة الموارد البشرية، وفي البداية قامت المنظمات بعدم إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين تقاعدوا أو تركوا العمل بها مما أدى إلى تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة،

✓ **إعادة الهندسة** : يمكن تعريف الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري العمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة، والخدمة وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق ذلك الدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة إحياء عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية.

#### الفرع الخامس : دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، مرجع سبق ذكره، ص28.

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة و برامج التدريب بشكل عام و برامج التحسين ونظم الاتصالات وضم الاقتراحات، ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية فإن ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء ، الموارد البشرية كثيرا ما يكونون هدافا لجهود تقليل حجم العاملين، وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فان خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ، ولذلك لا يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة ويكون ذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وأن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص26.

البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة. إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية العملية التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي<sup>2</sup>:  
-مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.  
-إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات و التكنولوجيا،  
المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية

#### • مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها

- التصميم التنظيمي؛

- التعيين؛

- تطوير العاملين والمنظمة؛

- إدارة الأداء؛

- نظم المكافآت؛

- علاقات العمل؛

- تحسين الإنتاجية؛

- الصحة والأمان.

#### • مهارات إدارة التغيير

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص27.

- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين؛
- تشخيص المشكلات؛
- التدخل كوكيل للتغيير؛
- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية؛
- تقييم التغييرات التقدير النتائج وعمل البدائل؛
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.

#### المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية

##### الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية

إن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة، ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منطقة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
2. -زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعريف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
3. إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل؛
4. زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة؛
5. زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، مرجع سبق ذكره، ص25.

## الفرع الثاني: فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إرساء الميزة التنافسية

تتمثل هذه الفعالية فيما يلي<sup>1</sup> :

### (1) الحصول على الموارد البشرية:

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

### (2) تنمية وتطوير الموارد البشرية:

- **تدريب وتنمية العاملين:** التدريب يتمثل في الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثرة على إتقان العاملين فقط وإنما يساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم التي ينخرط العاملون فيها.
- **تطوير المسار الوظيفي:** المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، إذا تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين، إلا أنه يختلف في نقطة رئيسية واحدة وهو الإطار الزمني، الذي يتعلق بمدى فعالية ونجاح لخطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في الأجل الطويل.
- **إدارة الأداء:** هي عملية التي من خلالها يتأكد المدربين من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة . وهي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن تم أهدافها، وهدف المؤسسات من خلال تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتيجية وتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف.

### (3) إدارة برنامج الحوافز والتعويضات:

- **إدارة برنامج الحوافز:** لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية وحتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالح، مرجع سبق ذكره، ص25.

عليها أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

- **إدارة هيكله الأجر:** يعتبر الأجر عنصر أساسيا للعاملين، حيث يمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، وقد يؤثر الأجر أيضا على وضعية الفرد في مجتمعه، وأما داخل المؤسسة فالأجر بالنسبة للفرد يعبر عن مكانته النسبية أمام الآخرين، وعلية فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مسعودة شرون ، صافية صالحى، مرجع سبق ذكره، ص25.

### خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق نقول بأن إستراتيجية المورد البشري تعد مدخلا مهما للاستثمار، خصوصا في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق وهذا ما يجعل المؤسسات أما تحدي من أجل تحقيق التميز بين المنافسين وهذا ما يتطلب الاهتمام بالمورد البشري لأنه أهم مورد لنجاح أي منظمة على المدى البعيد وتحقيقها ميزة تنافسية حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتواكب التغيرات البيئية التي يمكن أن تواجهها.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر ولاية

الطارف

### تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة، فهي تعمل على تحقيق التميز التنافسي لها، من خلال أنها موارد ذات أهمية كبيرة لها، حيث تطرقنا بدراستنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ، وهذا من خلال التعريف بها وتبنيان أهدافها، ثم قمنا بتحليل نتائج الاستبيان من أجل الوصول إلى النتائج التي نبني عليها دراستنا. وعليه قسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
- المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها

## المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

### المطلب الأول: ميلاد اتصالات الجزائر و الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة و بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعا لقرار 2000/03 ، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### المطلب الثاني: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

1. جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

### المطلب الثالث: أهداف و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

#### الفرع الأول: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتمد مجمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، و نوعية الخدمات ) و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

أما الأهداف الثانية فهي خاصة بالموارد البشرية ، كون أن عملية التغيير تتأثر بمستوى الأفراد و مهاراتهم و قناعاتهم و استعدادهم لعملية التغيير ، و هي في ذات الوقت تؤثر في تنمية و تطوير مهارات هذه الأفراد كجزء من عملية التغيير نفسها ، حيث وضعت اتصالات الجزائر مجموعة أهداف تتمثل في إكساب الفرد القيم و الأسس القائمة على الإصغاء و الإصرار و الإنصاف و

العمل الجماعي و ترسيخها في ثقافة المنظمة ، و كذا التوظيف حسب الأسس و المعايير الحديثة القائمة على الاختبار و عدم التفرقة أي كان نوعها ، و يتم التعيين على أساس تقدير شامل للكفاءة ، الشهادة ، القدرات و المؤهلات ، إضافة إلى تنمية سياسة التكوين المهني داخل المنظمة و خارجها و التشجيع على وجه الخصوص تطوير الكفاءات و إثراء المسار المهني لمجموع الأفراد لضمان مساهمة الأفراد في الحفاظ على تنافسية المنظمة ، و أخيرا الترقية التي تتم استنادا إلى المناصب المتوفرة و كفاءة العامل و قدراته و مؤهلاته المهنية .

#### ثانيا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية
- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة
- إنشاء و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين بشبكة الاتصالات.

## المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها

### المطلب الأول: عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
33.33%	10	تقني سامي
50%	15	ليسانس
16.66%	5	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

تشير معطيات الموجودة في الجدول أعلاه الخاص بالمستوى التعليمي أن أكبر نسبة موجودة هي 50% والتي تقابلها 15 فرد من عينة الدراسة وعليه نلاحظ أن أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة متحصلين على شهادة ليسانس، ثم يأتي المستوى التعليمي تقني سامي حيث بلغ أفراد 10 قدرت نسبتهم ب 33.33% يليها بعد ذلك المستوى التعليمي ماجستير بمجموع 5 أفراد بلغت نسبتهم 16.66%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي دكتوراه كان عدد الأفراد فهو منعدم وهذا دليل على أن المستوى لا تحتوي على إطارات عالية في التعليم، أما بالنسبة للمستويات التعليمية الماجستير والدكتوراه فكانت منعدمة.

جدول رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التأهيل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة أعمال	8	26.66%
إدارة إستراتيجية	4	13.33%
إدارة الموارد البشرية	6	20%
تسيير الموارد البشرية	2	6.66%
الإدارة الإقليمية والتنمية المحلية	1	3.33%
الإدارة المالية	7	23.33%
إدارة الإنتاج والتمويل	2	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

تشير معلومات الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المؤسسة يملكون تخصص إدارة أعمال حيث بلغ عددهم 8 أفراد قدرت نسبتهم 26.66% ، يليها التأهيل العلمي الثاني بنسبة 23.33% والذي قدر عدد أفرادها 7 أفراد من عينة الدراسة، ثم التأهيل إدارة الموارد البشرية حيث بلغ عدد أفرادها 6 أفراد بلغت نسبتهم 20%، ثم التأهيل إدارة إستراتيجية بعدد 4 أفراد نسبتهم 13.33%، ثم التخصصات التالية والتي تحمل أقل عدد من الأفراد، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ذات تخصصات إدارات وهذا ناتج على أن المؤسسة إدارية تحتاج إلى عمال في مجال الإدارة.

جدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10%
من 5 إلى 10 سنوات	8	26.66%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	20%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	36.66%
أكثر من 20 سنة	2	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية سكان أفراد العينة يملكون خبرات من 15 إلى 20 سنة حيث بلغ عدد أفرادهم 11 فرد من عينة الدراسة، قدرت نسبتهم بـ 36.66% وهي أعلى نسبة موجودة في الجدول وهذا دليل على أن معظم أفراد العينة يملكون عدد سنوات خبرة عالية، ثم سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات قدرن نسبتهم بـ 26.66%، ثم تليها سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة قدر عدد أفرادهم 6 أفراد قدرت نسبتهم بـ 20%، وأخيرا سنوات الخبرة التي تملك أقل عدد من العمال وهذا دليل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد الذين يملكون خبرات عالية وهذا من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	17	56.66%
عون التحكم	7	23.33%
عون التنفيذ	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن أكبر عدد للتكرارات يمثل وظيفة الإطار والتي قدرت نسبتها ب 56.66%، تليها الوظيفة عون التحكم بنسبة 23.33% حيث بلغ عدد أفرادها 17 فرد من أفراد العينة، تليها النسبة 20% والتي بلغ عددهم 6 أفراد من حجم العينة، وهذا دليل على أن أغلبية موظفي المؤسسة هم إطارات وهذا راجع إلى أن عمال هذه المؤسسة ذو كفاءات عالية ومتنوعة.

**المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**

**جدول رقم(3-5): بوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
تعمل المؤسسة على تطبيق خطط جديدة للتدريب بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة	30	1	4	2.57	.626
تقوم المؤسسة بتأهيل وإعداد العاملين الجدد من أجل التأقلم والتعرف على النظم والسياسات المعمول بها داخل المؤسسة	30	3	4	3.57	.504
تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها	30	2	3	2.50	.509
تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة واحتياجات المؤسسة	30	1	3	2.20	.511
تعتبر المؤسسة المميزات الشخصية ( المهارات في الاتصال، قوة التأثير على الآخرين..... الخ ) معيار لكفاءة الفرد	30	1	4	2.73	.907

تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات أفرادها ( المعارف والمهارات ) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة	30	1	5	4.00	.788
تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار لتحقيق التفوق	30	1	5	2.37	.718
تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها التنافسي	30	2	4	2.80	.484
تعمل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر	30	2	5	2.83	1.177
المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها	30	2	5	4.13	.571
1- لسياسة التوظيف دور في تحسين الميزة التنافسية	30	2.0	5.0	3.167	.8743
تأثير التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية وتطور إدارة الموارد	30	2	3	2.33	.479
Valid N (listwise)	30				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

إن جميع الحسابات ذات معدلات ضعيفة وهذا حسب ما جاء به مقياس ليكرت والذي يضع فيه المستجيب درجة موافقته أو عدم موافقته من خلال إبداء رأيه حول العبارات الموجودة في الاستبيان، والهدف من المقياس هو قياس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة من عبارات كل محور، حيث يتم اختبار مقياس ليكرت الخماسي وهو المقياس الأكثر استخداما، حيث يمتاز بسهولة تصميمه وتطبيقه في ومعالجته و حساب درجة ثباته وصدقه، وعليه من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ذو معدلات ضعيفة وهذا بالنسبة لما جاء به الجدول.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تركز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية المورد البشري من خلال تنمية الإبداع والابتكار والمهارات دون الحاجة إلى التركيز على التدريب المهني هذه الفرضية غير مقبولة وهذا من خلال ما حصلنا عليه من نتائج الاستبيان تبين لنا أن معظم الإجابات ضعيفة ومن نرى بأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تركز على التدريب الناتج عن الإبداع والابتكار والمهارات.

**الفرضية الثانية:** يتم تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال من خلال التركيز على العناصر الفاعلة في خلق الميزة التنافسية لاسيما ابتكار وإيجاد أوضاع ديناميكية متحركة تدفع قوى الفعل الاقتصادي وهذه الفرضية أيضا ضعيفة حسب نتائج الاستبيان.

**الفرضية الثالثة:** تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما: تطبيق الاستراتيجيات والتعامل مع التغيير مرفوضة أيضا حسب ما جاء به تحليل نتائج الاستبيان لآراء الموظفين.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم به في هذا الفصل فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي من أهم العوامل في المؤسسة، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة مستقلة بذاتها تحتاج إلى عمال أكفاء وذوي خبرات عالية، وبعد تحليل نتائج الاستبيان وجدنا بأن أغلبية الإجابات ضعيفة وهذا ما صرح به موظفي هذه المؤسسة عند وضع إجاباتهم في الاستبيان، وعليه وحسب تحليل هذه النتائج تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل معالجة وحساب النتائج التي تبنى عليه الدراسة.

خاتمة

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " الذي كان منا كمبادرة لمعرفة مدى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كونها جزءا هاما في تنمية و تطوير كفاءات الموارد البشرية إذا عن طريقها توضع سياسات التوظيف (الاختيار و التعيين) نظام الأجور و الحوافز و تقييم الأداء بالنسبة للفرضية التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث (علاقة إستراتيجية الموارد البشرية في الميزة التنافسية) فقد تم إثبات من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا و التي كانت لها علاقة تفاعل و تكامل أي لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة إلا بواسطة الموارد البشري لكونه العنصر الأساسي و الحاسم في العملية و تأثيره السلبي يكون في عدم استغلال هذه الاستراتيجيات بشكل عقلاني و رشيد كما نجد أن المؤسسة تكتسي في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى لها كل المؤسسات سوى الأجنبية أو الجزائرية و لكن تختلف مصادرها المتنوعة من مؤسسة إلى أخرى و مع ذلك فان القاسم المشترك بينهما هو الموارد البشرية , لهذا تعد هذه الأخيرة العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار العمال ذوي المهارات و الخبرات القادرة على إعطاء مستوى من الفاعلية التي تحقق الأداء المميز و كذا تعتمد على تحسين البيئة العامة للمؤسسة باعتمادها على البيئة الداخلية و الخارجية ( تحديد نقاط القوة و الضعف ) لان بواسطتها تحسن بيئة العمل و من هنا تكتسي إستراتيجية الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عامة.

### نتائج :

لقد تطرقنا في هذا الجانب إلى حالة المؤسسة و استخلصنا من ذلك النتائج التالية :

\*تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن و تحقيق الربحية و كسب رضا الزبائن؛

\*إن المؤسسة لا تعمل على استقطاب الإطارات ذوي التكوين الجامعي لان تحصيلهم العلمي قادر على مدى المؤسسة على العديد من الحلول التي تعود بفوائد كثيرة للمؤسسة؛

\*المؤسسة لا تعتمد بصفة خاصة على البرامج التدريبية.

## التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأمل إن تعمل المؤسسة محل الدراسة :

\*تكثيف البرامج التدريبية من اجل تنوع المهارات الموارد البشرية؛

\*منح حوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة اعلي ربح؛

\*ضرورة إعطاء الاهتمام بنظام الأجور؛

\*إيجاد حلول انشغالات العمال و الاستماع لمشاكلهما المهنية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، القاهرة.
- 2- راوية محمد حسن، 1998، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 3- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، 2007، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحى نظمي"، دار وائل، عمان.
- 4- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس خفاجي، 2015، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- عصام الدين أمين أبو علفة، 2005، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 6- عقيلي عمر وصفي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان.
- 7- علي محمد عبد الوهاب، 1981، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 8- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان.
- 9- كابي كاظم، 2004، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- محمد عثمان اسماعيل حميد، 1993، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر، 2003، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، 2008، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 13- يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان.

## ثانيا: قائمة المذكرات

- 1- أحلام عباسية وآخرون، 2017، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- 2- أحمد طالب بصير، 2017، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، مذكرة مقدمو ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2017.
- 3- أسامة سالم، 2013، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 4- آسيا نصري، 2014، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، شعبة علوم اقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 5- بن عليا بن جدو، 2014، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 6- حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، 2006، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة ميدانية في مستشفيات الأردن الخاصة، ملة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول.
- 7- سهام بن قانة، 2014، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم

- التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 8- عامر الحاج، 2017، "مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 9- عبد القادر مراس، محمد الشيخ، 2015، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 10- عبد الوهاب بوبعة، 2011، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 11- عمار بوشناف، 2002، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها؛ تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 12- عمار سالم، أحمد لخضاري، 2018، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 13- فاروق محمد الشريف، 2016، "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 14- محمد الأمين بن أحمد، 2016، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

- المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 15- مسعودة شرون ، صافية صالح، 2012، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 16- منير زكريا أحمد عدوان، 2011، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 17- منيرة سليمان، 2012، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18- نادية بوغرارة، 2016، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 19- ندى جودة حسين، 2011، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- 20- نضرة ميلاط، 2014، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير

### ثالثا: قائمة الملتقيات

- 1- منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

رابعاً: قائمة المحاضرات

2- ليلي بوحديد، 2018، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مقدمة لطلبة السنة

الثالثة ليسانس ل م د، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

خامساً: المراجع الأجنبية

- 1- Stroh(.L.),Caligiuri(.P) ,1998,**Strategic Human Resources**,  
Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena,  
The International Journal Of HumanResource Management, (1-  
9),February.
- 2- Dessler.(G),1998,**Human Resource  
Management**,7<sup>TH</sup>Ed,Prentice-Hall.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
تخصص إدارة إستراتيجية  
☆ الاستبانة ☆

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الطارف -.

فنحن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين من حضرتكم أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تطابقا مع آرائكم، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الطالبان:

❖ عمي خليل

❖ عمي أيمن

**المستوى التعليمي:**

- تقني سامي
- ليسانس
- ماستر
- ماجستير
- دكتوراه

**سنوات الخبرة:**

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

**التأهيل العلمي:**

- إدارة أعمال
- إدارة إستراتيجية
- إدارة الموارد البشرية
- تسيير الموارد البشرية
- الإدارة الإقليمية والتنمية المحلية
- الإدارة المالية
- تسيير عمومي
- إدارة الإنتاج والتمويل

**الوظيفة:**

- إطار
- عون التحكم
- عون التنفيذ

## المحور الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تعمل المؤسسة على تطبيق خطط جديدة للتدريب بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة					
2- تقوم المؤسسة بتأهيل وإعداد العاملين الجدد من أجل التأقلم والتعرف على النظم والسياسات المعمول بها داخل المؤسسة					
3- تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها					
4- تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة واحتياجات المؤسسة					

					5- تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات أفرادها (المعارف والمهارات ) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار لتحقيق التفوق					
2-تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها					

					التنافسي
					3-تعمل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر
					4-المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها
					5- لسياسة التوظيف دور في تحسين الميزة التنافسية
					6-تأثير التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية وتطور إدارة الموارد البشرية (تعزيز الكفاءة والفعالية، سهولة التواصل داخل المؤسسة ...)