



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد



الطارف

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

د. أوس ملوكي

من إعداد الطالبان :

❖ إناس معلوم.

❖ هناء مناع

السنة الجامعية: 2020/2019



## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، الذي يقوم على وصف الظاهرة وذلك لجمع البيانات والمعلومات حولها. ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

- إن الموارد البشرية الأهمية الكبيرة في المؤسسة كونها تحقق ميزة تنافسية وخاصة تلك التي تمتلك الكفاءات والخبرات وبتلك تحرص المؤسسة على تنفيذها من خلال برنامج التدريب التحفيز والتوجيه والحرص على الاستثمار في الموارد البشرية؛
- تعتبر المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تظهر هنا أهمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق التميز والتفوق أي تحقيق ميزة تنافسية؛
- أهمية عملية الاستقطاب والتعيين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اختيار أفضل الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات.

ومن توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته وكذا مع إمكانياته وقدراته؛
  - على المؤسسات تنويع أدوات الاستقطاب وعدم الاكتفاء بالصفة الرسمية فقط؛
  - ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل المؤسسات؛
  - إن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى.
- الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إستراتيجية الموارد البشرية، التوظيف، الميزة التنافسية.

## ***Abstract***

The study aimed to identify the strategy of employing human resources and its impact on achieving a competitive advantage. The descriptive approach was adopted to conduct the study, which is based on describing the phenomenon in order to collect data and information about it.

Among the results of the study are the following :

- Human resources are of great importance in the organization as it achieves a competitive advantage, especially those that possess the competencies and experiences, and these are the institution's keenness to implement through a training program, motivation, guidance and keenness to invest in human resources.
- Knowledge is considered one of the most important sources of competitive advantage for the institution, and thus the importance of intellectual capital in its three dimensions appears in achieving distinction and excellence, that is, achieving a competitive advantage.
- The importance of the recruitment and appointment process in achieving a competitive advantage for the organization by selecting the best employees with competencies and experiences.

Among the recommendations of the study are the following:

- The necessity of placing the worker in places that are compatible with his experience as well as with his capabilities and capabilities ;
- Institutions should diversify their recruitment Tools and not be satisfied with the official capacity only ;
- The necessity of understanding and realizing the importance of intellectual capital by institutions ;
- A good use of resources and competencies creates first-class decisive competitive advantages.

Keywords: human resources, human resource strategy, recruitment, competitive advantage.

# إهداء

أشكرهم وأهدي لهم تعبي

رفعت قلبي أعدد أحبابي

إلى بطلي ومثلي الأعلى الغالي على القلب والروح إلى الذي أتشرف بحمل اسمه إلى ذلك الشخص الذي لم ييخل يوما  
بجهده وماله، زرعت ولك الحق في الحصاد.

أبي الحبيب أدام الله ظلك

إلى نبع الحنان إلى من قال فيها خير الأنام رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"، إلى من  
حملتني كرها بعد كره

أمي الحبيبة أدام الله ظلك

إلى خير من أشدد بهم أزري وأشكرهم في أمري سندي وعزوتي، من يؤثروني على أنفسهم أخي وأختي  
زينو ونور أدام الله وجودكم معي.

إلى كل الذين لم ييخلوا يوما عن تشجيعي والوقوف معي

إلى روح جدتي الغالية .... رحمها الله

إلى من جمعنا الأيام والمواقف وأصبحوا إخوتي ..... صديقات العمر

هناء، نوال، عبير، وحيدة، ريم

إلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة والأخوة يوما

زميلاتي وزملائي

إلى كل من أحب.....

أهدي لكم ثمرة جهدي

# إناس

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أبي العزيز

أمي الغالية

رفيق دربي زوجي الغالي

فلذات كبدي أخواتي

أخي الغالي

صديقات العمر

إلى كل من سار درب العلم داعيا بدعاء الله تعالى "وقل رب زدني علما"

# هناء

# شكر و عرفان

نشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا الجسد بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى.

وبعد انطلاقا من قوله تعالى " ومن شكر فإنما شكرا لنفسه " (سورة النمل آية 40)

واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعنا ونحن ننتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن نتوجه بجزيل شكرنا وامتناننا لكل من مد يد العون والمساعدة

في مقدمتهم أستاذنا الفاضل، الدكتور "ملوكي أوس" والذي نتشرف بإشرافه على هذا البحث صاحب البصمة الواضحة هذا الجهد العلمي حيث كانت لملاحظته القيمة، وتوجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة ومعاملته الكريمة الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة فله منا

عظيم الشكر والتقدير

جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما وأقدم بالشكر إلى كافة هيئة التدريس الجامعية الذين زدونا بالعلم والمعرفة حيث قاموا بواجبهم وأكثر معنا.

لكم منا أسمى عبارات الشكر.

ونتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الأعزاء الذين نسأل شرف منا قشتهم لبحثنا هذا، وتقييمه وتزويدنا بأرائهم وملاحظتهم التي ستكون من شأنها أن تساهم في تصويب أخطائه.

فلهم كل الشكر والتقدير وكما نتقدم بجزيل شكرنا للأستاذة ناصري سلمى، لدعمها ومساعدتها لنا خلال إعدادنا لهذا البحث شكرا جزيل لك.

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد ولو بسؤاله.

آملين أن يرتقي هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء.

وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	
الصفحة	العنوان
	البسملة
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	إهداء
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول : الدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: دراسات تتعلق بالميزة التنافسية
03	دراسة حجاج عبد الرؤوف
04	دراسة سامية لحول
05	دراسة مصطفى محمد الدرويش
06	المبحث الثاني : دراسات تتعلق بالموارد البشرية والميزة التنافسية
06	دراسة بن عنتر وسيلة
07	دراسة ندى جودة حسين
08	دراسة بوازيد وسيلة
09	دراسة فرحاتي لويزة
10	المبحث الثالث : دراسات تتعلق باستراتيجية التوظيف والميزة التنافسية
10	دراسة حسن فلاح حسن
11	دراسة ميرفت محمد بيان الفلايني
12	مقالة لشوابكة زياد علي
14	خلاصة الفصل

16	تمهيد
17	المبحث الأول : الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية
17	المطلب الأول : عموميات حول التنافسية
17	أ- مفهوم التنافسية
20	ب- خصائص التنافسية
21	ج- أهداف التنافسية
21	د- أنواع التنافسية
22	المطلب الثاني : مفهوم ونشأة الميزة التنافسية
22	أ- مفهوم الميزة التنافسية
24	ب- خصائص الميزة التنافسية
24	ج- نشأة الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث : مصادر وأنواع الميزة التنافسية
25	أ- مصادر الميزة التنافسية
29	ب- أنواع الميزة التنافسية.
31	المبحث الثاني : بناء وتعزيز الميزة التنافسية.
31	المطلب الأول : محددات وأبعاد الميزة التنافسية.
31	أ- محددات الميزة التنافسية
33	ب- أبعاد الميزة التنافسية.
34	المطلب الثاني : مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
34	أ- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية.
34	ب- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
35	المطلب الثالث : شروط فعالية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.
35	أ- شروط فعالية الميزة التنافسية
36	ب- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.
36	المبحث الثالث : نموذج بورتر والميزة التنافسية
36	المطلب الأول : القوى التنافسية الخمس ل M. porter
41	المطلب الثاني : سلسلة القيمة والميزة التنافسية.
43	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية.

43	أ- مفهوم الاستراتيجية التنافسية.
44	ب- أنواع الاستراتيجيات التنافسية.
46	ج- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية
50	خلاصة الفصل
52	تمهيد
53	المبحث الأول : مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية .
53	المطلب الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية .
53	أ- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
55	ب- المفهوم
56	ج- أهمية إدارة الموارد البشرية.
57	المطلب الثاني : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.
57	أ- أهداف إدارة الموارد البشرية.
58	ب- وظائف إدارة الموارد البشرية.
59	المطلب الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
59	أ- الاستراتيجية .
62	ب- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
63	المبحث الثاني : التوظيف في إدارة الموارد البشرية.
64	المطلب الأول : مفهوم التوظيف والوظيفة
64	أ- التوظيف .
67	ب- الوظيفة.
68	المطلب الثاني : أهمية وأهداف توظيف الموارد البشرية.
68	أ- أهمية توظيف الموارد البشرية.
69	ب- أهداف توظيف الموارد البشرية.
70	المطلب الثالث : مراحل التوظيف وإجراءاته.
70	أ- مراحل التوظيف.
81	ب- إجراءات التوظيف.
83	المبحث الثالث : الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .
83	المطلب الأول : الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

83	أ- الموارد البشرية وأهميتها كميزة تنافسية.
84	ب- القدرة التنافسية للموارد البشرية
85	المطلب الثاني : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
86	أ- مفهوم رأس المال الفكري .
86	ب- خصائص رأس المال الفكري .
87	ج- مكونات رأس المال الفكري.
88	د- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
88	المطلب الثالث : دور عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.
90	خلاصة الفصل.
93-92	خاتمة عامة.
98-95	قائمة المراجع.

# فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	المخاطر المرتبطة باستراتيجية النشاط	01
48	المقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية لكل منهما	02

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	العلاقة بين متغيرات الدراسة	01
26	مصادر الميزة التنافسية	02
27	دور الكفاءة المتميزة في خلق الميزة التنافسية	03
28	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	04
31	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	05
37	نموذج قوى التنافس الخمس لـ (M. Porter)	06
42	سلسلة القيمة	07
44	الاستراتيجية التنافسية	08
71	مخرجات عملية تحليل الوظيفة	09
77	خطوات الاستقطاب	10

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تحولات وتطورات كبيرة متسارعة حيث أصبحت اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، وذلك بفعل العولمة، تطور العلم والتكنولوجيا، انتشار تكنولوجيا المعلومات وتزايد المنافسة على الأسواق. هذا ماجعل المؤسسات اليوم تواجه تحديات غير مسبوقة، فلا بد لها من مواجهة التغيير ومواكبة التطور وتحقيق الاستمرار والنجاح في السوق وذلك يتحقق فقط بتبنيها للتميز كأسلوب حديث لمواجهة هذه التحديات والوقوف في وجه الديناميكية البيئية، فأصبحت تتسابق وتتهاتف من أجل اكتساب المزايا التنافسية وتدعيمها وتطويرها والتي تشترط أن تبنى على أساس قدرات امكانيات متميزة متفوقة وفريدة من نوعها يصعب على المنافسين تقليدها والحيازة عليها. فلم يعد كافيا على المؤسسات أن تعتمد على ابتكار وإنتاج معقد التقنية حتى تنافس في الأسواق العالمية مما جعلها تدرك حقيقة هامة كون تحقيقها لميزة تنافسية لا يقتصر على إمكانياتها ومواردها المادية، المالية والفنية وإنما يعتمد بدرجة أولى على المواد البشرية التي تمتلكها، كونها الوحيدة التي لا يمكن تقليدها.

وفي ضوء ذلك برزت إدارة الموارد البشرية بعد الاعتراف بأهميتها وأصبحت تعتبر أحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو كما وتغيرت النظرة إليها من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجية العامة بها هذا ما جعل المؤسسات تضع استراتيجية خاصة بمواردها البشرية. وتتضمن إستراتيجية الموارد البشرية تحديد احتياجات المؤسسة تم استقطاب المورد البشري حسب متطلباتها واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق أهدافها المنشودة

وهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف، كونها تمثل أهم خطوة من خطوات العملية التخطيطية

والإدارية في المؤسسة باعتبار العمال ثروة. حقيقية يجب العناية بها وتنميتها

## 1- إشكالية الدراسة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بالمنافسة وسرعة التغيير، تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزة تنافسية قوية دائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت كثيرا بسبب العولمة، هذا ما دفع المؤسسة بالتركيز على مواردها البشرية كونها تمثل أهم مصادر الثروة لديها فتسعى دوما لاستقطاب أهم الكفاءات والخبرات التي سوف تحقق لها كل أهدافها وأهمها خلق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية محكمة، وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

**كيف تساهم استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؟**

للإجابة على سؤال الإشكالية تم طرح عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1- هل يمكن اعتبار المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية؟
  - 2- كيف يساهم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية؟
  - 3- ماهو دور عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؟
- 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم أهداف البحث وهي تتمثل في:

**الفرضية الأولى:** يمكن اعتبار المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية.

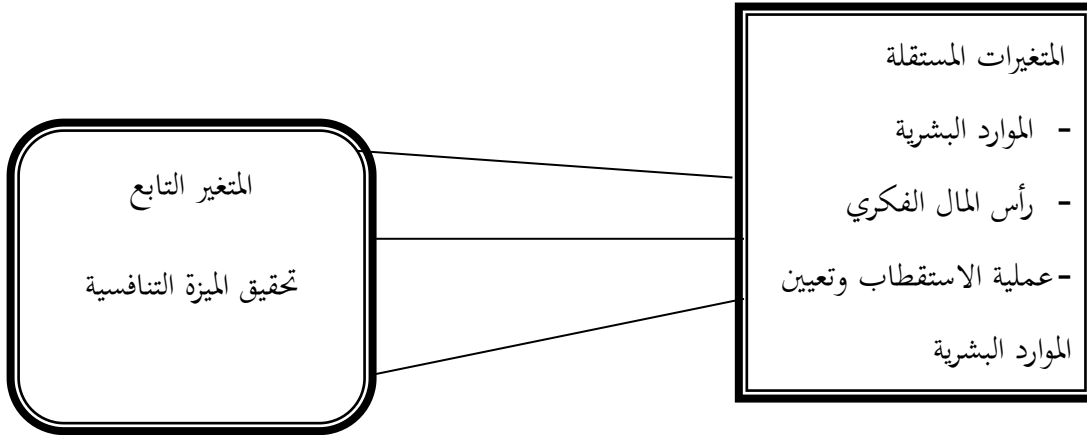
**الفرضية الثانية:** يعتبر رأس المال الفكري دعامة للتطور وهو ما لا يشكل ميزة تنافسية.

**الفرضية الثالثة :** ان عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تحقيقها للميزة التنافسية

### 3- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث تم بناء نموذج افتراضي يتضمن المتغير المتنقل المتمثل في إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويتضح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) العلاقة بين متغيرات الدراسة.



المصدر من إعداد الطالبتان

### 4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

● إعداد إطار نظري خاص لهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب، المجالات، المقالات وغيرها.

● التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات.

● أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية والإدارية، ومنه أهمية تحقيق ميزة تنافسية.

● أهمية رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

● تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

### 5- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة نتيجة عدة اعتبارات:

● يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسرى المؤسسات أهمية المورد البشري كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز

- تنطلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة.
- الدور الذي يلعبه استقطاب واختيار الموارد البشرية في الحصول على مزايا تنافسية وتمكين هذه الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها.
- كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل والقرار الاستراتيجي للمؤسسات، بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة إظهار مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد والمؤسسة، ومحاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسات.

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

جاءت هذه الدراسة لأسباب نذكر أهمها:

- اعتقادنا الجازم بأن التوظيف السليم والذي يعطي ثمارا على المدى البعيد يكون عن طريق تعريف جهاز رئيسي في المؤسسة وهو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون هذه الأخيرة الوحيدة القادرة على استخدام الأفراد بالشكل الذي يحقق الفعالية والميزة التنافسية.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

### 7- منهج الدراسة:

- إن لكل بحث منهج متبع لدراسة المشكلة، فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي، لأنه يعتبر الوسيلة التي تؤهلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية ودقيقة.
- ولإثبات صحة الفرضيات المثبتة أو عدمها والإجابة على الإشكالية المطروحة سنعمد أساسا على المنهج الوصفي لإبراز أهم المناهج المرتبطة بالموضوع والإلمام به ومنها التحكم في الدراسة

### 8- حدود الدراسة:

يمكن ذكر أبرز حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: إذ تقتصر هذه الدراسة على توضيح أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية.
- الحدود الزمنية:
- تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2020 إلى غاية سبتمبر 2020.

## 9- مصطلحات الدراسة:

- **التوظيف:** وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث من خلالها يتم توفير العمالة للمؤسسة أو المنظمة بالكمية والنوعية المطلوبة حسب احتياجات هذه الأخيرة
- **المورد البشري:** هو أهم عنصر في المؤسسة، وهو أحد موارد المؤسسة الرسمية حيث يضمن للمؤسسة، تحقيق أهدافها مقابل أن توفر له أهدافه (مادية ومعنوية).
- **الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن يعين بقية المنافسين أو أي شيء يميز المؤسسة تميزا ايجابيا عن منافسيها من أجل البقاء والاستمرار.

## 10- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى جزأين: الأول تحليل دراسات سابقة والثاني نظري، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع البحث وسيحتوي فصلين:

سنتناول في الفصل الأول مقارنة مفاهيمية حول الميزة التنافسية، فيه سنطرق إلى الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية وبعدها إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية ثم نموذج بورتر porter والميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان التأصيل النظري لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث سنتناول فيه مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية والتوظيف في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وتوضيح هذه العلاقة بخاتمة عامة سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى التوصيات.

# الفصل الأول الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات الجزائرية والعربية حول موضوع الدراسة والمتمثل في استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها والأساليب والإجراءات التي تبنتها والنتائج التي توصلت إليها وإجراء المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة موضوع البحث. وسوف نقسمها إلى ثلاث مباحث:

البحث الأول: دراسات تتعلق بالميزة التنافسية.

البحث الثاني: دراسات تتعلق بالموارد البشرية ورأس المال الفكري.

البحث الثالث: دراسات تتعلق بالتوظيف والميزة التنافسية.

## المبحث الأول: دراسات تتعلق بالميزة التنافسية

1- حجاج عبد الرؤوف 2007: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي".

ومن بين أهداف الدراسة نجد: محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ومحاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاجتماعية. حيث اعتمد الباحث للإجابة عن إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات المنهج الوصفي والمنهج التحليل بغية تقديم ركائز هذا الموضوع، صياغة الجانب النظري ومن أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمد الباحث على الإحصاءات المقابلة والملاحظة كأدوات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميزا بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل بمواردها (الملموسة غير الملموسة والكفاءات ) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة أقل، فإن الإبداع التكنولوجي فيه تنمية ميزتها التنافسية طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

بناء على النتائج السابقة فقد قدم الباحث مجموع من التوصيات أهمها: على المؤسسة الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه، العمل على الاستثمار في المواد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

إن منطلق الدراسة السابقة التي هدفت إلى معرفة دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لا يختلف عن دراستنا كثيرا التي هدفت إلى معرفة أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية. حيث من نتائج الدراسة السابقة أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة وبتكلفة أقل وهذا يتطابق على ما جاء في دراستنا في الدراسة

السابقة تم التأكيد على ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة (الملموسة غير الملموسة والكفاءات) التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية في حين دراستنا تعطي كل الأهمية للمورد البشري فقط.

كما جاء في دراستنا السابقة إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة أقل فإن الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية الذي يتحقق من خلال الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب لزيادة رصيدها المعرفي وهذا يطابق ما جاء في دراستنا أهمية رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية، موان المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة

2- سامية لحول 2008: "التسويق والمزايا التنافسية - دراسة حالة - مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر".

ومن بين أهداف الدراسة نجد: التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية وبناء المزايا التنافسية واستلامها، التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيمها واستنتاج مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالبحث لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الوطنية وتحقيق مزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين ومن ثم تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني والعالمي. حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختيار الفرضيات، حيث تم اختيار مجمع صيدال باعتباره ممثل لصناعة الدواء في الجزائر كعينة الدراسة وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من قروضها، سيتم الاعتماد على المعلومات التي يتم استخراجها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعلمية موثوق في دقتها ومصداقيتها ومن أجل التعرف على أو التأكد من فعالية موضوع البحث سيتم الاعتماد بصفة مطابقة على البيانات والتقارير الموثقة لدى المجمع الصناعي موضوع الدراسة وحيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تغيير المفاهيم التقليدية للسوق نتيجة التأثير بالتحويلات العالمية أدى إلى تغيير فلسفات وممارسات المنظمة التي تقوم بخدمته وأصبح التفكير السائد هو محاولة إنتاج قيمة للعميل واستخلاص قيمة مريحة منها بما يحقق للمنظمة بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق أن التوجهات الحديثة للتسويق عده كذلك تخطيط اغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية تبين ان الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقاومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في صناعة الدواء ومن ثم فيمكن وصف هذه الصناعة بأنها غير قادرة حاليا على المساهمة وبشكل خاص في اندماج الاقتصاد الجزائري الاقتصادي العالمي كما مقدمه الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ردمج المنظمات الدوائية الوطنية لتحسين التكامل والدعم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر والمعرفية على مستوى الجامعة بالإضافة إلى الاهتمام بتخصص صناعة الأدوية المفقودة في الجامعات ووضع حوافز خاصة للاستثمارات في مجال التكنولوجيا في صناعة الدواء.

ما يميز دراسة عن هذه الدراسة:

هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة دور التسويق في بناء المزايا التنافسية وعليه يمكن القول ان هذه الدراسة تختلف عن دراستنا حيث هذه الأخيرة تتمحور حول التسويق والمزايا التنافسية أم دراستنا تستهدف استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية. في الدراسة السابقة يعتبر العميل هو المورد الأكثر ندرة حيث يتم التنافس على جذبه او اقتناصه من الآخرين وان أساس تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها يتوقف على القدرة على جذب العملاء وتنمية ولائهم وفي حين دراستنا تعتبر أن المورد البشري هو المورد الأكثر ندرة والمورد الوحيد الغير قابل للتقليد وأن استراتيجية التوظيف تكفل وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وبالتالي يحقق هذا الأخير ميزة تنافسية ولا يمكن تقليدها وكلما زادت كفاءته وخبرته زاد إنتاجه.

من نتائج الدراسة السابقة كذلك ان الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقاومات التي تعمل إيجاد ميزاتها قادت الباحثين على ضرورة تطوير الموارد البشرية والجامعات والمعاهد وهذا يتطابق على ما جاء من دراستنا كون المورد البطل الذي تمتلك كفاءات وخبرات في مجال تخصصها يسمح له ا ذلك بالتميز وتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة (تحقيق ميزة تنافسية).

3- مصطفى محمد الدرويش 2013: "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركة الصناعية."

ومن بين أهداف الدراسة نجد: التعرف على ماهية الممارسات الأفضل، التعرف على دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية، كذلك إنتاج مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الشركات الصناعية في سوريا على تطبيق الممارسات الأفضل لتعزيز الميزة التنافسية. حيث اعتمد الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجانب النظري والقيام بدراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية اعتمدت على قائمة الاستقصاء، حيث تم توزيع 675 استمارة ضمت 45 شركة وخضع للتحليل بعد الاستيراد والاستبعاد 426 استمارة استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss v18 لتحليل تلك البيانات واستخدم تحاليل إحصائية متنوعة وملائمة لتحليل تلك البيانات واستخدم تحاليل إحصائية متنوعة وملائمة للتحقق من الفرضيات الموضوعية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور الممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز ميزة تنافسية، وتبين وجود اختلاف في إدارة أفراد عينة البحث لمفهوم الممارسات الأفضل والميزة التنافسية طبقا لبعض المتغيرات الديمقراطية، وتبين وجد اختلاف في مدى تطبيق الشركات عينة الدراسة للممارسات الأفضل، ووجود اختلاف في مدى امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد وتبين وجود اختلاف ضمن الشركات المطبقة للممارسات الأفضل

تبعاً لدرجة امتلاكها الممارسة الأفضل للأفراد كما وقدم الباحث مجموعة من التوصيات إلى من شأنها أن تساعد الشركات الصناعية في سوريا على تطبيق الممارسات الأفضل في المجالات والأبعاد التي تمت دراستها وتوضيح أثر ذلك التطبيق على تعزيز الميزة التنافسية منها ضرورة السعي لمعرفة الممارسات الأفضل أينما وجدت وتبنيها وتطبيقها وبما أن الممارسات الأفضل هي أمر نسبي وغير ثابت وقابل للتطوير المستمر فلا يمكن حصر تلك الممارسة التي يمكن اعتبارها الأفضل لذلك يمكن للمدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية، الإشرافات ببعض الإجراءات أهمها من الضروري وجود قسم مختص في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها من الحكمة أن تسعى إدارة الشركة وبصورة متوازنة لتلبية ثلاث أشياء هي متطلبات واحتياجات عملائها وزبائنهم ومالكيها وعدم تحقيق مصلحة من طرف على حساب طرف آخر كذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالعوامل والمعايير الكمية المتعلقة بالنتائج أثناء اختيار الآخر وعدم الاقتصار على معايير الشخص والاحتياجات النظرية والشفهية والمقابلات ويتم ذلك من خلال إجراء الاختبارات التطبيقية في مكان العمل ضمن فترة التوظيف تحت الاختبار.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

من بين أحد نتائج الدراسة السابقة هو وجود الممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز الميزة التنافسية يعني أن الممارسات الأفضل للإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة التسويق، إدارة العمليات غير بها من الأبعاد الأخرى هي إستراتيجية تنافسية هدفها تعزيز الميزة التنافسية في حين ترجع دراستنا تحقيق الميزة التنافسية لراجع لاستراتيجية التوظيف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

كما وقد تبين من الدراسة السابقة وجود اختلاف في مدى امتلاك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد التي تقيس النواحي الشخصية والسلوكية والنواحي الكمية والنوعية في أداء الأفراد لأعمالهم وذلك راجع لعدم كفاءتهم أو عدم خبرتهم كذلك عدم الاهتمام بالمعايير والعوامل الكمية المتعلقة بالنتائج أثناء اختيارهم لذلك أوصت الباحثة بضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بهذا الموضوع هذا ما يؤكد على نتيجة دراستنا.

**المبحث الثاني: دراسات تتعلق بالموارد البشرية والميزة التنافسية.**

1- بن عنتر وسيلة 2011: "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

ومن بين أهداف الدراسة نجد: محاولة منا إلى تبيان وتوضيح إدارة الموارد البشرية كونها مجالاً حيويًا إلى منظمات الأعمال وتناوله بطريقة علمية أكاديمية تسمح للباحثين المهمين بالإمام بجانب من هذا الموضوع محاولة التعرف على الميزة التنافسية لمفهومها المتعدد الأبعاد والشامل مع تبيان الإطار الفكري الذي يتم من خلال إنشاء الميزة التنافسية والحفاظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر ومحاولة التأثير على الدور الفعال لرأس المال الفكري كأحد عوامل التميز في

الاقتصاد الحالي. ولتحقيق موضوع الدراسة هذا قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات الضرورية والتي لها علاقة بموضوع الإشكالية الأساسية ثم تحليلها وترتيبها من خلال المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغرض الاختيار صحة الفرضيات المقترحة. من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج نذكر أهمها: حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسؤولياتها المرتبطة بها يجب أن تنخرط الأشغال في عمليه الإدارة الاستراتيجية كذلك يظهر من خلال هذه النتائج إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقاربه الموارد هو العامل البشري الذي تمتلك رطب الكفاءات والمعارف المتميزة والذي يلقي من الإدارة والموارد البشري ه التحفيز والتوجيه المناسبين ويستحوذ رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه عناصره وتحديد قيمته من خلال هذه النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات أهمها نذكر أهمها: على القائمين بالتدريب والتنمية في المنظمة الاطلاع على كل ما هو جديد من دراسات تتناول الموارد البشرية ومحاوله الإتقان في مجال التدريب لأنه أنفاق له عائد في المنظمة الحديثة كذلك على المنظمة ان تترجم التحديات التنافسية الى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع هذه التحديات بالإضافة الى ضرورة إنشاء وتطوير معاهد وطنية للتدريب والتنمية الإدارية لا تقوم على التدريب التقليدي بلع المناهج التدريبية بتكنولوجيا متطورة.

#### ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

يظهر من خلال نتائج الدراسة السابقة أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري وهو مطابق لما جاء في دراستنا فالمولد البشري له دور كبير وهو العامل الذي بمهارته وكفاءته ومعارفه المتميزة يحقق ميزات تنافسية وعلى إدارة الموارد البشرية توفير التحفيز والتوجيه الاهتمام به.

كذلك توصلت الباحثة في الدراسة السابقة أن رأس المال الفكري يلقي اهتمام كبير من طرف المنظمة في الوقت الحالي كونه يمثل الأصول غير الملموسة المعرفة والتي تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية وهذا يطابق أحد نتائج دراستنا

2- ندى جودة حسين 2011: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية بجمهورية مصر العربية".

ومن بين أهداف الدراسة : تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أثر تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات لمواجهة التحديات المعاصرة، التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل الباحثة أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة الموارد البشرية بالمنظمة المصرية وكيفية تنمية الموارد البشرية واستخدام هذه التنمية في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات داخل البحث حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة كما استخدمت البحث استعارة استقصاء كأداة

لاختبار عينة البحث والمكونة من أعضاء الإدارة العليا، مديري إدارة الموارد البشرية وأعضاء الإدارة التنفيذية بالمنظمات محل الدراسة. حيث بعد توزيع قائمة الاستقصاء على العينة وإعادة تجميعها وتحليلها توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها : تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية =تبنى على اختلاف وليس تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية كذلك يمكن للمنظمات اعتماد المداخل التالية : الاستثمار الكفاء للمورد البشري الموجود داخل المنظمة ، تبني بمفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اعتبار المورد البشري كمصدر أساسي لامتلاك فترة تنافسية وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها : العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات ، العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة المنظمة محل البحث على النمو المستدام والتي تأتي في مقدمتها الاهتمام بالمورد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية لها ، تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتعزيز قدراتهم على التأقلم على التغيير الناتج عن التطورات المستمرة.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على دور الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية في حين تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي مبدأ الدراسة السابقة لا يختلف عن دراستنا كثيرا. يوجد تشابه في كون الدراسة السابقة تحدث كثيرا على أن التخطيط الجيد للموارد البشرية وإتباع إستراتيجية جيدة من شأنه تعزيز القدرة التنافسية وهذا ما يشابه لما جاء في دراستنا كون إستراتيجية الموارد البشرية تعمل على تعزيز الميزة التنافسية. من نتائج الدراسة السابقة أن الميزة التنافسية تتمتع بعدة خصائص كونها تبني على اختلاف وليس تشابه كذلك يتم تأسيسها على المدى الطويل وذلك باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية وهذا يطابق أحد نتائج دراستنا كذلك تناولت الدراسة السابقة أنه يمكن للمنظمة أن تعتمد على المداخل التالية : الاستثمار الكفاء للمورد البشري الموجود داخل المنظمة ، كذلك تبني بمفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يقصد بذلك الاستثمار الجيد للمورد البشري كونه يمثل المصدر الأساسي لامتلاك فترة تنافسية . كذلك إتباع إستراتيجية محكمة في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة و أسمى هدف هو تحقيق ميزة تنافسية وهذا يمثل أحد نتائج دراستنا.

3- **بوزايد وسيلة 2012:** "مقارنه الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الفيزا تنافسيه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"

ومن بين أهداف الدراسة: نجد محاولة الإمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية، كذلك تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات التي يعتمد عليها لامتلاك ميزة تنافسية. حيث استندت هذه الدراسة إلى إتباع المنهج الوصفي للتمكن من جمع البيانات من الظاهرة محل الدراسة (بشئها الميزة التنافسية، وكذا مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات) كذلك فقد تم استخدام الاستمارة عند تناولها الجزء التطبيقي في البحث، بحيث تم الاعتماد على المدخل الكمي كأداة من أنواع البحث العلمي لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفروض. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنه بقية الأهداف الاستراتيجية مدى تركيز الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية وتبينت نتائج نموذج الإنجاز أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية ما يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتجديدها وتكوين مخزون يضمن تفوقها باستمرار وقد أشارت النتائج ان المؤسسات (الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظه مواردها وكفاءتها.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

هدفت الدراسة السابقة بشكل أساسي على التعرف بنظرية الكفاءات ومعرفة قدرتها التي تحقيق ميزة تنافسية بمعنى آخر إن الكفاءات والقدرات التي تمتلكها الموارد البشرية هي التي تمتلكها من تحقيق ميزة تنافسية كذلك أن التنمية للمزايا التنافسية عليه يمكن أن منطلق الدراسة التي تقوم بها تستهدف إستراتيجية التوظيف كونها لها أثر كبير في تحقق ميزة تنافسية أي أن إستراتيجية المتبعة لاختيار الموظف حسب متطلبات الوظيفة هي ما يحقق ميزة تنافسية من خلال اختيار أفراد ذوي كفاءات.

4- فرحاتي لويذة 2016: "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة - باتنة"

ومن بين أهداف الدراسة نجد: محاولة الإلمام في مفاهيم رأس المال الفكري، محاولة تبيان العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، محاولة لتقديم بعض التوصيات والمقترحات تخدم المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. وقد استندت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليل الذي ستقوم من خلاله وصف وتقييم رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية كما وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة إذ تم توزيع على 90 إطار من شركة الإسمنت عين توتة وتم استرجاع 80 استمارة وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح

المنظمة رأس المال الحقيقي الذي تحذر عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية وبناءاً على هذه النتائج فقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها المساهمة في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة أهمها: زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرف ببيئة الأعمال كذلك إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن ، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر ورأس المال الهيكلي من خلال تحديد الهياكل التنظيمية والكفاءات .

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

توصلت الدراسة السابقة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة وهذا ينطبق على ماجاء في دراستنا.

كذلك أحد نتائج الدراسة السابقة هو أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات وليس رأس المال المادي فقط وذلك راجع لأهميته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة كون المعرفة يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة فقط إذا تم استثمارها في الطاقة والكفاءات البشرية، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق وهو مطابق لما جاء في دراستنا: أهمية رأس المال الفكري في تحقيق النجاح والتميز والتفوق.

المبحث الثالث: دراسات تتعلق باستراتيجية التوظيف والميزة التنافسية

1- حسن فلاح حسن 2008: " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"

ومن بين أهداف الدراسة نجد: إعداد نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذي الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير هداها لبناء الإطار العملي للدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الاتصالات الأردنية وكذلك محاولة التوصل إلى توصيات للمؤسسات الأردنية بالقطع الخاص. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي لتحليل نتائجه الذي يهدف إلى معرفة الأثر بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام الأسلوب والتطبيق ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانيه لجمع المعلومات الأولية من عينه الدراسة والتي تكونت من 30 فرد كيف المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين واورنوج وفي ضوء ذلك جرى جمع و تحليل

البيانات و اختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. و بعد ذلك خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجد تأثر ذي حالات معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار كما وتم الخروج بمجموع من التوصيات أهمها متابعة خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم يجب اعتماد الشركات على المصادر الداخلية والخارجية في ملأ الشواغر لديها، الابتعاد عن اختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس القرب من موقع سكنهم كذلك الاهتمام وبشكل كبير بالتخطيط لإعداد الموظفين المراد تعيينهم سنويا بالإضافة إلى ذلك فقد أوصى الباحث بضرورة اهتمام الشركات عينة الدراسة بالتحليل الوظيفي وتحديد مسميات وواجبات الموظفين للوظائف المعلن عنها والابتعاد على المصادر الداخلية فقط في التعيينات للوظائف الإدارية الوسطى والعليا

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

من نتائج الدراسة السابقة كذلك أن هناك أسس علمية في اختيار الموظفين للعمل في شركات الاتصالات الأردنية وهذا مطابق لما جاء في دراستنا. كذلك ورد من نتائج الدراسة السابقة أن الشركات عينة الدراسة تستخدم وسائل الإعلام المرئية والمسموعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها وهذا مطابق لنتائج دراستنا حيث أن تنوع وسائل الإعلان يساعد شأنه على تقدم أكبر قدر ممكن من الأفراد ذوي الكفاءة وبالتالي اختيار الأحسن لملأ الوظائف الشاغرة.

2- **ميرفت محمد بيان الغلايني 2015:** "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة."

ومن بين أهداف الدراسة نجد: تحديد مستوى تأثير معايير الاستقطاب للموارد البشرية في البنوك التجارية وتحديد مستوى توفير الميزة التنافسية في البنوك التجارية بقطاع غزة، إبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة واستقطاب الموارد البشرية والحصول على ميزة تنافسية وجوانب هذه العلاقة، كذلك إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجية تخطيط القوى العاملة والحصول على ميزة تنافسية من هذه العلاقة. واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليل كما اعتمدت على أسلوب الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على 200 موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة وتم استرداد 182 استبيان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك بقطاع غزة بوزن نسبي 77.59% كما يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة بوزن نسبي 75.56% أظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص) وقد أوصت

الدراسة ب: على البنوك التجارية في قطاع غزة عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن تراعي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين ولا يحتمل في فهمه أي لبس أو غموض أو عبارات فضفاضة كذلك ضرورة اهتمام إدارة البنوك التجارية في قطاع غزة بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة، حيث أن الموقع الإلكتروني لأي مؤسسة يعتبر من أهم وسائل الاستقطاب المعروفة، محاولة توفير متخصصة في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين بالمسار الوظيفي .

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية في البنوك العاملة في قطاع غزة، في حين هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية فالدراسة السابقة تناولت وبشكل مفصل علاقة الاستقطاب والتعيين بتحقيق الميزة التنافسية وهو جزء تناولته دراستنا حيث تبين بعد عرض نتائج الدراسة السابقة أن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة بوزن نسبي 77.59% وهذا يؤكد أن هذه البنوك تولي الاهتمام الكبير بعملية الاستقطاب والتعيين لاختيار أفضل المترشحين لنيل الوظائف بغية تحقيق الأهداف الموجودة وهذا مطابق لما جاء في دراستنا: أهمية عملية الاستقطاب والتعيين بالنسبة للمؤسسة.

من نتائج الدراسة السابقة كذلك هناك مستوى لتوفر الميزة التنافسية كذلك هناك مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة بوزن نسبي 75.56% ما دامت هذه البنوك تهتم بعملية الاستقطاب والتعيين من خلال وضع إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة فتختار بذلك أفراد ذوي كفاءات وحسب متطلبات الوظيفة هذا من شأن تحقيق ميزة تنافسية وهو يؤكد على ما جاء في دراستنا: تعمل عملية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على استقطاب موظفين حسب متطلبات الوظيفة (كفاءات ومهارات) وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

3- مقال لـ الشوابكة، زياد علي 2016: " أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية " .

ومن بين أهداف الدراسة نجد: التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى ذلك في المنظمات المبحوثة، التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى تقديم بين المقترحات والتوصيات التي تسهم في إنجاح استراتيجيات المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية. وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية

والخلفية والانترنت وتعقب المركبات، وكان عددها (34) كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (160) استبانة وتم استرجاع (130) صالحة للتحليل

وبعد ذلك توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستقطاب الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت كذلك قدم الباحث عدة توصيات نذكر أهمها: زيادة الاهتمام باستراتيجية الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات إذ أدى لها دور ملموس بتحسين النوعية والجودة للخدمات التي يقدمها قطاع الاتصالات الأردنية على الشركات أن تقوم بدراسة وتحليل وتقييم نتائج البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركات لمعرفة مدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة وبما يتوافق مع الاستراتيجية المتبقية للشركة.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

إن منطلق الدراسة لا يختلف عن دراستنا كثيراً حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية أما دراستنا فهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. في الدراسة السابقة ثم دراسة كل من خلال الاستقطاب الاختيار، التعيين التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت على تحقيق ميزة تنافسية أما دراستنا فقد شملت خلال الاستقطاب الاختيار والتعيين فقط. إذن هذا المقال أشمل من دراستنا. توصلت الدراسة السابقة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير...) له تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هذا ما يطابق ماجا في دراستنا: أهمية خلال الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اختيار أفراد ذوي كفاءات ومهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المحافظة عليها.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا (الميزة التنافسية الموارد البشرية التوظيف)، حيث حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على دراستنا بالمقارنة مع ما تقدم من دراسات سابقة وتبيان ما يميزها عنها.

من خلال تحليلنا للدراسات السابقة تبين لنا بان الدراسات التي تتعلق بالميزة التنافسية كلها أكدت على أهمية الميزة التنافسية وأنه تمثل مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة وان أساس تحقيق المزايا التنافسية وإستدامتها يتوقف على القدرة على جذب العملاء وتنمية ولائهم .

أما الدراسات التي تتعلق بالموارد البشرية والميزة التنافسية أكدت على أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وانه المورد الأكثر ندرة بالنسبة للمؤسسة، وذلك بسبب عدم قدرة المنافسين على تقليده.

في حين الدراسات التي تناولت عن استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية فقد أظهرت أن استراتيجية التوظيف تسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار الموظف المناسب ووضعه في المكان الملائم وذلك بعد القيام بكل مراحل التوظيف .

الفصل الثاني

مقاربة مفاهيمية حول الميزة التنافسية

تمهيد:

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج و تقديم الخدمات وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة وتقييم موقعها بين المنافسين وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى لذلك فقد ظهر مفهوم التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية وباعتبار الميزة التنافسية هي الهدف (الغرض) العام لاستراتيجية العمل فقد بدأ التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمؤسسة من خلال عمليات واضحة لصياغة استراتيجيات تجعلها في موقع أفضل من منافسيها على المدى الطويل ولمعرفة كل ذلك انقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي :

- المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: بناء وتعزيز الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: نموذج بورتر Porter والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة فهي تكمل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر". سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية.

### المطلب الأول: عموميات حول التنافسية

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بهذه الظاهرة.

#### أ- مفهوم التنافسية:

لقد شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشا ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك ونتيجة اختلاف الآراء بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة أو القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل وتنافسية القطاع أو النشاط وتنافسية المنظمة أو المؤسسة، ففي حين يهتم الاقتصاديون بالعوامل المحددة للاقتصاد على المستوى الكلي، يهتم الإداريون بالمستوى الجزئي. وعليه، يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، فهو إما على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة. ومن هنا كان من الضروري عرض المفاهيم تبعا لمستوى التحليل.

#### أ-1- التنافسية على مستوى الدولة:

ليس هناك تعريف محدد للتنافسية الدولة ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي<sup>1</sup>:

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية بأنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة"

1. حجاج عبد الرؤوف: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص، 7

- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف التنافسية بأنها: "هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".
  - تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".
  - وعموما يمكن تعريف تنافسية الدولة "بقدرتها البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر بمستوى دخل أفرادها".
- أ-2- التنافسية على مستوى قطاع الصناعة:**

إن نجاح تنافسية إحدى منظمات دولة ما لا يعتبر مقياسا على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط منظمة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المنظمات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لا بد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكتملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل، حيث قد عرفت التنافسية على مستوى قطاع الصناعة بأنها: "قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية.

1. سامية لول: "التسويق والمزايا التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص، 64.

### أ-3- التنافسية على مستوى المؤسسة:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع

وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية وبذلك فقد عرفت<sup>1</sup>:

- التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".
- كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"

ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)

إن المفهوم الأكثر وضوحا يبدو على مستوى تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة وقد قدم أوستن (Austin) نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي:

1- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛

2- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛

3- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛

4- تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة)؛

5- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها؛

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية المنتجات للمؤسسة مما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد خاصة في مجال البحث والتطوير

1. بوعبة عبد الوهاب: " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص،ص، 70، 71.

ب- خصائص التنافسية:

تتميز التنافسية بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

- يتم تحليل التنافسية في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فقد تكون للمؤسسة تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في المجال الإنتاجي من خلال الحيازة على أحسن الكفاءات، إضافة إلى القدرة على التجاوب التكنولوجي وهي بذلك تملك ميزة تنافسية جزئية فهناك العديد من العوامل المتداخلة التي لا يجب إهمالها عند تحليل التنافسية؛
- التنافسية ليست ذات مدلول خيالي فقط فإذا كان البعض ينظرون للتنافسية عن طريق الإنتاجية أو المر دودية أو الربحية فهي في حقيقة الأمر سوى نتاجا للتنافسية إذ يجب البحث عن السبب الرئيسي في كون المؤسسة تنافسية دون إهمال الجانب المالي لان إهماله ينهي مفهوم التنافسية بأكمله؛
- يجب أن تتضمن التنافسية بعدا اجتماعيا فلا يجب إن ينفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة؛
- التنافسية تعبر عن الإمكانيات فإذا كانت الربحية تقاس فان التنافسية يتم تقديرها ويظهر هذا الاختلاف والنظرة على الأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة، الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقع لمستقبل معين؛
- كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء معين يرتبط ببعدين:
- ✓ العمل أفضل من الآخرين: حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة اقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة ما باقي المنافسين؛
- ✓ التميز عن الآخرين: إذ تحمل التنافسية في جوهرها ميزه العمل باختلاف وتميز مقارنه مع الآخرين ويوضع هذا البعد الوجه الأخر للتنافسية فالعمل بالاختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدره المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جيدة.

1 بخاخشة موسى: " إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة "، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار عناية، الجزائر، 2015، ص، 106.

### ج- أهداف التنافسية:

لقد تعددت أهداف التنافسية نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة؛
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات والابتكارات التكنولوجية والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبه المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.
- ويتم تحقيق الأهداف عبر عدة من العناصر تتلخص فيما يلي<sup>2</sup>:
- إعطاء فرصه لكل المؤسسات لتحقيق مستويات الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة؛
- توفير البيئة التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الجدية للإنتاج؛
- القضاء على شبح الاحتكار وحماية المستهلك منه؛
- ترتبط تلك الأهداف ارتباط وثيقا مع التنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عمل آلية السوق ولكن تلك الآلية لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب تدخل الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق سواء أن كان ذلك متعلقا بالمستهلك أو المؤسسة أو باليه توزيع الموارد.

### د- أنواع التنافسية:

وتتعدد أنواع التنافسية فيما يلي<sup>3</sup>:

#### د-1- التنافسية حسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

1. كباب منال: "دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص.ص، 159، 158.

2. صالح حميدات: "قيادة العنصر البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2016/2017، ص.ص، 99.

3. بخاخشة موسى "إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة" مرجع سبق ذكره، ص.ص، 105.

### د-1-1- تنافسية المنتج:

يعتبر تنافسية المنتج شرطا أساسيا لتنافسية المؤسسة، ويعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد للتقويم تنافسية منتج معين، غير أن ذلك غير كافي حيث توجد معايير أخرى قد تتكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وهي كلها مؤشرات توضح ما إذا كان المنتج يتمتع بوضعية تنافسية في السوق أم غير ذلك حيث أن المؤسسات كان التنافس فيما بينها سابقا مبني على التكلفة وتطور حاليا نحو الجودة، السرعة والتسليم.

### د-1-2- تنافسيه المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث يتم اخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية لتكاليف البنية نفقات البحث والتطوير المصاريف المالية المختلفة. فإذا كانت هذه المصاريف تفوق الهوامش المحصلة يؤدي ذلك إلى تسجيل خسائر وبالتالي فالمؤسسة هنا تبحث عن الهوامش المحققة الذي يعطي لها من خلال التحكم في مختلف التكاليف.

### د-2- التنافسية حسب الزمن:

وتتضمن التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

### د-2-1- التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج المحققة خلال فترة معينه وقد تكون فرصه عابرة ومواتية في السوق حيث يكون للمؤسسة دور احتكاري في السوق وهي غير مضمونة نظرا لتغيير الظروف الحالية كدخول منافسين جدد.

### د-2-2- القدرة التنافسية:

تحتص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية وما تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات لاستغلال تلك الفرص بالتالي تمنح تلك القدرة توقعا لمستقبل معين.

### المطلب الثاني: مفهوم ونشأة الميزة التنافسية

#### أ- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وأصبحت حاليا محل شاغل الباحثين اقتصاديين نذكر من بينها:

- يعتبر بورتير (porter) أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنشأ: " أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين، منافع متكافئة أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعريه المفروضة"<sup>1</sup>.

1. الصادق الأشهب وآخرون: " دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07، ديسمبر 2017، ص ، 264

كذلك يعرفها علي السلمي على أنها : "المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيدها تقدم لهم المنافسين ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهه نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم للآخرون"<sup>1</sup>.

• إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف أو التميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر والنمو و البقاء أطول ما يمكن.<sup>2</sup>

نستنتج من خلال ما سبق أن الميزة التنافسية هي قدره المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط من خلال قدراتها وكفاءتها كذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية والتنظيمية.

1. حسن عبد الحليم نور وإبراهيم فضل المولى البشير: "الثقافة التنظيمية وأثرها في ميزه تنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية، السلسلة 17، العدد 2، 2016، ص 133، 134.

2. بوعبد الوهاب: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 2.

ب- خصائص الميزة التنافسية:

- يجب أن تتصف الميزة التنافسية بجملة من الخصائص من أهمها<sup>1</sup>:
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
  - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
  - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
  - تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
  - تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
  - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
  - كما وتضاف لها مجموعه من الخصائص الأخرى نذكر منها<sup>2</sup>:
  - أن تكون مرنة بمعنى انه يمكن إحلالها واستبدالها بميزات تنافسية أخرى بسهولة وذلك باعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة؛
  - أن تتوافق مع الأهداف والنتائج التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها في المدى المتوسط والبعيد.

ج- نشأة الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول.

أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية (لريكاردو) فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركه ماكينزي للاستثمارات وذلك اعتمادا على النجاح التي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية وبالرغم من اختلاف الظروف البيئية بنحوا في معرفة و اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم وانطلاقا من الثمانيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية.

1 محمد فوزي علي العتوم: "رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكره لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، مايو 2009، ص، ص، 45، 46.

2. قاصب حسين: "الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018/2019، ص، ص، 49.

وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد ( مايكل بورتر) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية ومن ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

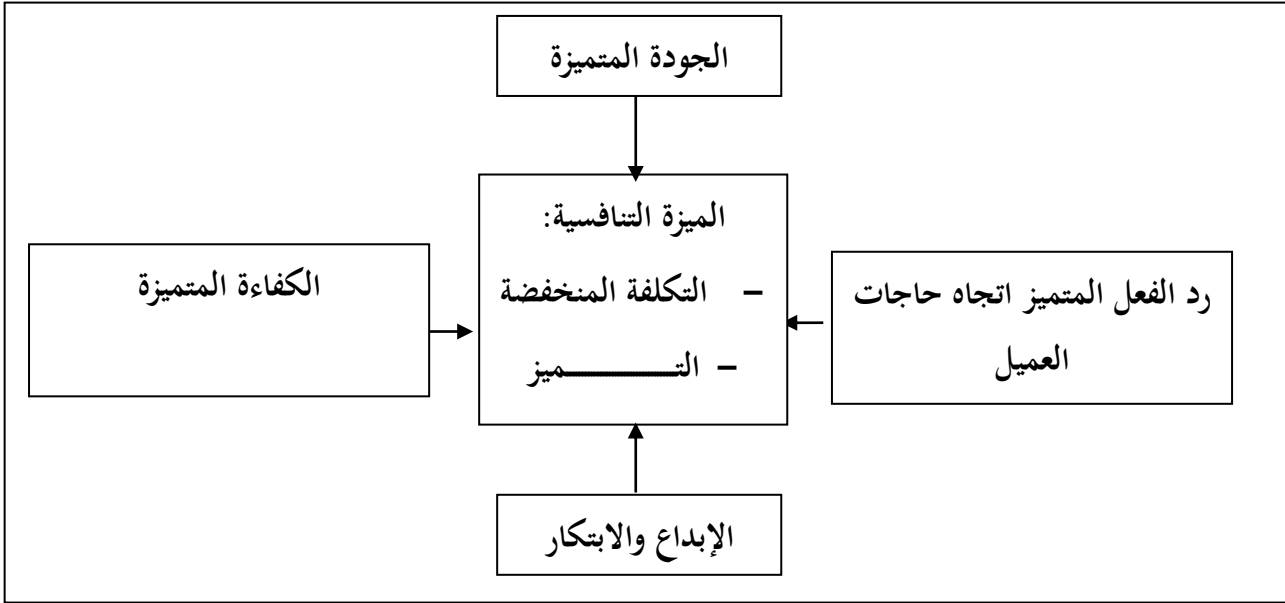
#### أ. - مصادر الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، حددها كل من (Wheel Wright et Hayes) في خمس مصادر أساسية هي: التكلفة، النوعية، الاعتمادية، المرونة، والقدرة الإبتكارية.

تتوافق المصادر السابقة الذكر مع تلك التي صنفها (شارل ه و جاريت ج) في 2007 في أربع مصادر للميزة التنافسية هي: الكفاءة، الجودة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لحاجة العميل ولتوضيح هذه المصادر وتبيان العلاقات المتبادلة بينها تظهر جليا في الشكل التالي:

<sup>1</sup>عبد الحكيم جري: " اثر استراتيجيه تنميه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مذكره لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال استراتيجيه والتنمية المستدامة، جامعه فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2012 / 2013، ص، 80

الشكل رقم 02: توضيح مصادر الميزة التنافسية



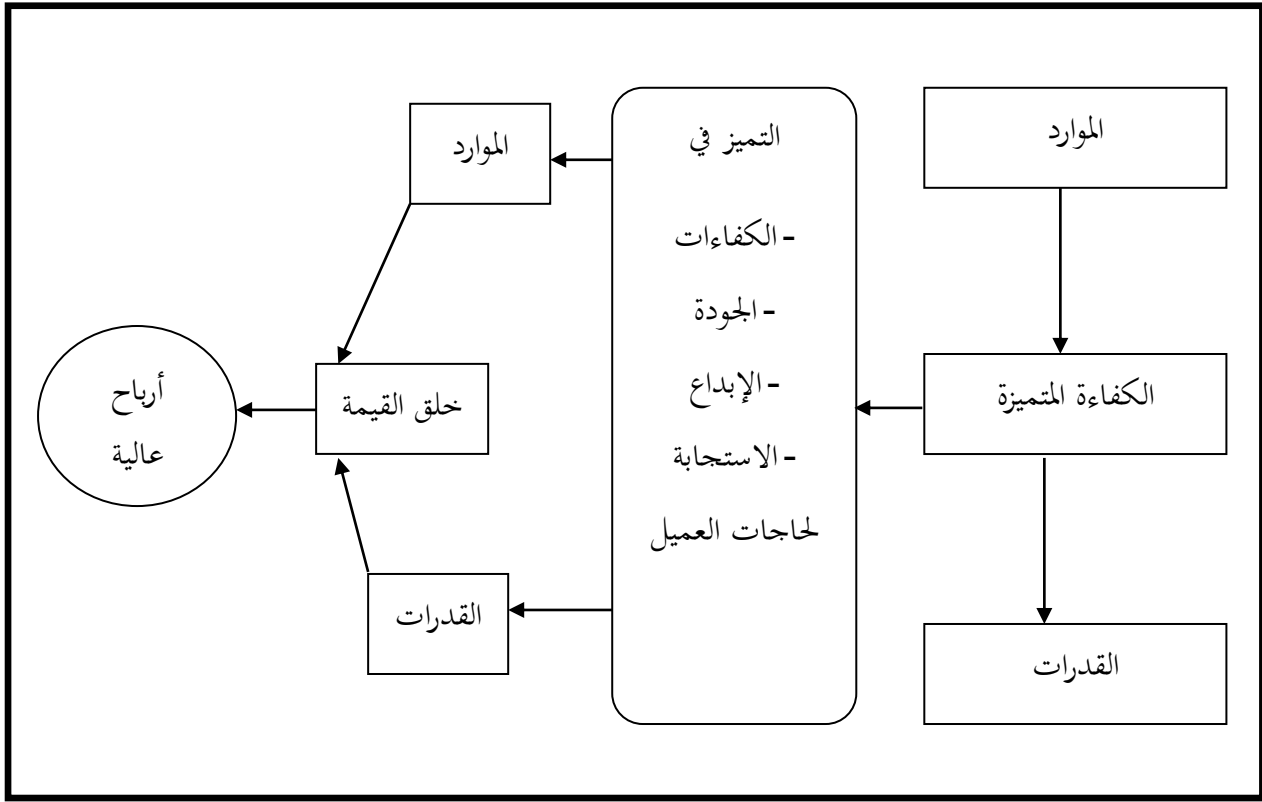
المصدر: ملايكية عامر: " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية المؤسسات الاقتصادية "، مذكره مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص التسويق والإستراتيجية، بجامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص، 60. يمثل الشكل السابق مصادر ميزة تنافسية الأربع و فيما يلي الشرح المفصل لكل منها<sup>1</sup>:

#### أ- 1- الكفاءة المتميزة

يتمثل اوسط مؤشر لقياس الكفاءة في مقارنه المخرجات المحققة بالمدخلات المستعملة أي أن ( الكفاءة = المخرجات / المدخلات) كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس مخرجات ويساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. تساهم الكفاءة المتميزة في إثراء المصادر الأخرى وتتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات والشكل الموالي يوضح ذلك.

1 ملايكية عامر: " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية المؤسسات الاقتصادية "، مذكره مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص التسويق والإستراتيجية بجامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص-ص، 60-63.

الشكل رقم 03: توضيح دور الكفاءة المتميزة في خلق الميزة التنافسية



المصدر : ملايكية عامر: " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص 61.

يتضح من خلال الشكل السابق الذي يوضح دور الكفاءة المتميزة في خلق الميزة التنافسية انه كي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها وقدراتها متميزة مقارنة بمنافسيها والموارد الاقتصادية صنفان، موارد بشرية وموارد غير بشرية أم القدرات فتتمثل في مهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والطريقة التي تعتمدها في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

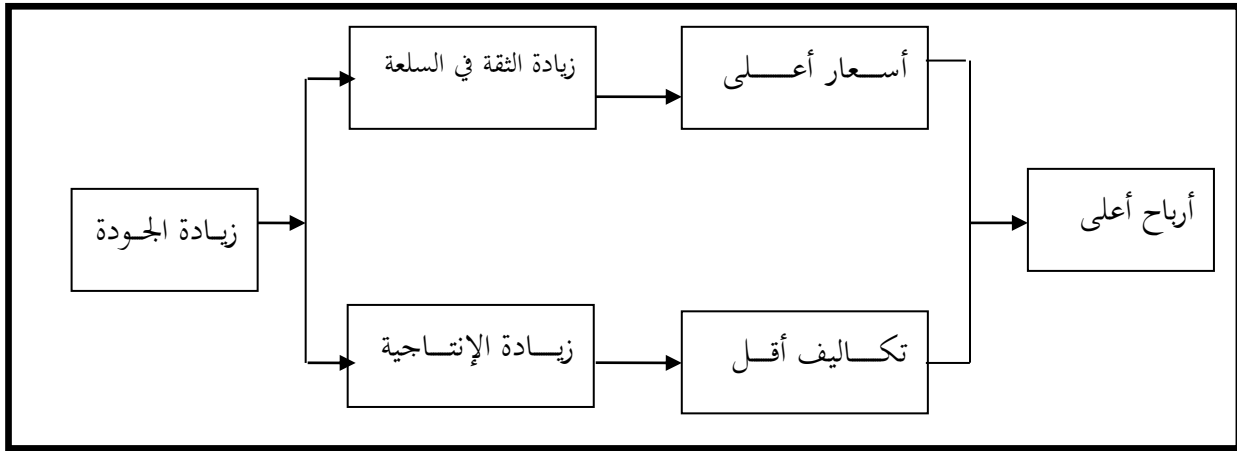
#### أ-2- الجودة العالية (المتميزة):

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق سبق التنافسي وإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تحني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة بالجودة كأداة تنافسية يوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة ضرورية وإرضاء حاجات المستهلكين والزبائن.

لقد حدد (David kamin) الحبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كاداه تنافسيه هي كالتالي:

1. يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلكين والزبون؛
2. لا بد من ربط هدف الجودة بهدف الربحية لكل شريحة من السوق؛
3. يمكن النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسيه؛
4. يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
5. لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل والشكل الموالي يبين عامل الجودة كمصدر للميزة التنافسية.

الشكل رقم: (04) توضيح الجودة كمصدر للميزة التنافسية



المصدر : ملايكية عامر: " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار ،عنابة ،الجزائر، 2013، ص، 62.

يتضح من الشكل السابق أن تأثير الجودة العالية على المزايا التنافسية تأثير مضاعفا التأثير الأول يتمثل في أن عامل الجودة يزيد من القيمة المقدمة للمستهلكين والزبائن. وهذا المفهوم من مدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض الأسعار أعلى للمنتجات أما التأثير الثاني يصدر عن كفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة ولقد دانت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية ولا شك إن هذا الاهتمام لا يمكن النظر إليه إلا واحد السبل ألف عال للحصول على مزايا التنافسية بل وان ذلك أصبح امرا حتميا من اجل البقاء والاستمرار في الكثير من الصناعات والأسواق.

### أ.3- الاستجابة لحاجات الزبون (رد الفعل المتميز اتجاه حاجات العميل) :

تحقيق مؤسسه ميزه تنافسيه إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين وذلك يرتبط بالقدرة على كسب ثقة وولاء شرائح واسعة من الزبائن وإذا كان التميز مرتبط بادرارك الزبون للقيمة المقدمة من قبل المؤسسة فإن جوهر المنافسة يكون مبني على التوجه نحو الزبون للتعرف على حاجاته ورغباته ومواكبة التطورات التي تطرأ عليها والعمل وعلى إشباعها بالكيفية الأحسن

### أ-4 الإبداع والابتكار:

يمثل الابتكار أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية على المدى الطويل كما يمكن النظر إلى المنافسين اليوم على أنها عملية موجهة بالابتكار ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح لها أن تلك التي تحرز نجاحا في الأسواق يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسيها. وإذا سلمنا أن عملية الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات المبتكرة فان هذه الأخيرة لا تلجا للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضا للهيمنة على الصناعة وقيادتها ويتضح ذلك جليا في الخصائص الأربعة لتنافسية الشركة القائمة على الابتكار المتمثلة في ما يلي:

**أولاً:** الشركات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية في الاختراق الجديد حيث تعمل كشركات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة وهكذا يكون لها تأثيرا قويا على الشركات المنافسة وعلى الصناعة ككل

**ثانياً:** المؤسسات القائمة على الابتكار المتدرج ميزتها الأساسية تتمثل في التحسينات المرحلية المستمرة فهي تؤثر في البيئة التي تعمل فيها بإحداث تغيير ديناميكي مستمر في الأسواق وكلما كان هنالك عدد كبير من الشركات المتنافسة على أساس التحسين المستمر كان كذلك سببا في زيادة سرعه تغيير قائمه الصناعة

**ثالثاً:** في صناعة التي يعمل بها عدد كبير من الشركات المحافظة أي الشركات التي تركز على حماية قدراتها وبراءتها بشكل أساسي فان الابتكار يكون محدودا وقبوله و تعلمه يكون بطيئا مما يدفع المؤسسات إلى الابتكار عند اشتداد المنافسة. **رابعاً:** الصناعات كثيفة التغيير تتجه المؤسسات نحو مواكبة التغيير من خلال حركة الفعل ورد الفعل فتكون حاله مثالية من التفاعلات القوية المتنوعة تدفع بها إلى الابتكار.

### ب - أنواع الميزة التنافسية:

هنالك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما<sup>1</sup>:

1 كباب منال: " دور الاستثمار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 185، 186

ب.1- الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر اقل مقارنة بالمنافسين الآخرين. كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة وبهذا تعطي المؤسسة مردوديه حسنه وتزيد من طاقتها على مواجهه التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين والاستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية هي استراتيجية السيطرة على التكاليف.

ب.2- الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج أو نوعيه متميزة والتي تنشأ قيمه المشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوه اكبر في السوق بحيث أنها تمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين لكن في المقابل تكون منتجاتها زادت نوعيه متميزة ونجد أن الاستراتيجية المتبعة على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية التميز.

حسب (M. Porter) هناك نوعين من الميزات التنافسية هما :

➤ ميزه التكلفة الأقل:

والتي تعني قدره المؤسسة على عرض منتجات بتكلفه اقل من منافسيها وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة

➤ ميزة تميز المنتج:

وهي تعني قدره المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة مما يجعلها ذات قيمة اكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهه نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المعتمدة لتمييز المنتج من خلال أنشطه سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكاليف التمييز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذني قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة؛
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد كبير من الأنشطة المنتجة للقيمة مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ثم ضمان ولائه المؤسسة .

المبحث الثاني: بناء وتعزيز الميزة التنافسية

المطلب الأول: محددات وإبعاد الميزة التنافسية

أ- محددات الميزة التنافسية:

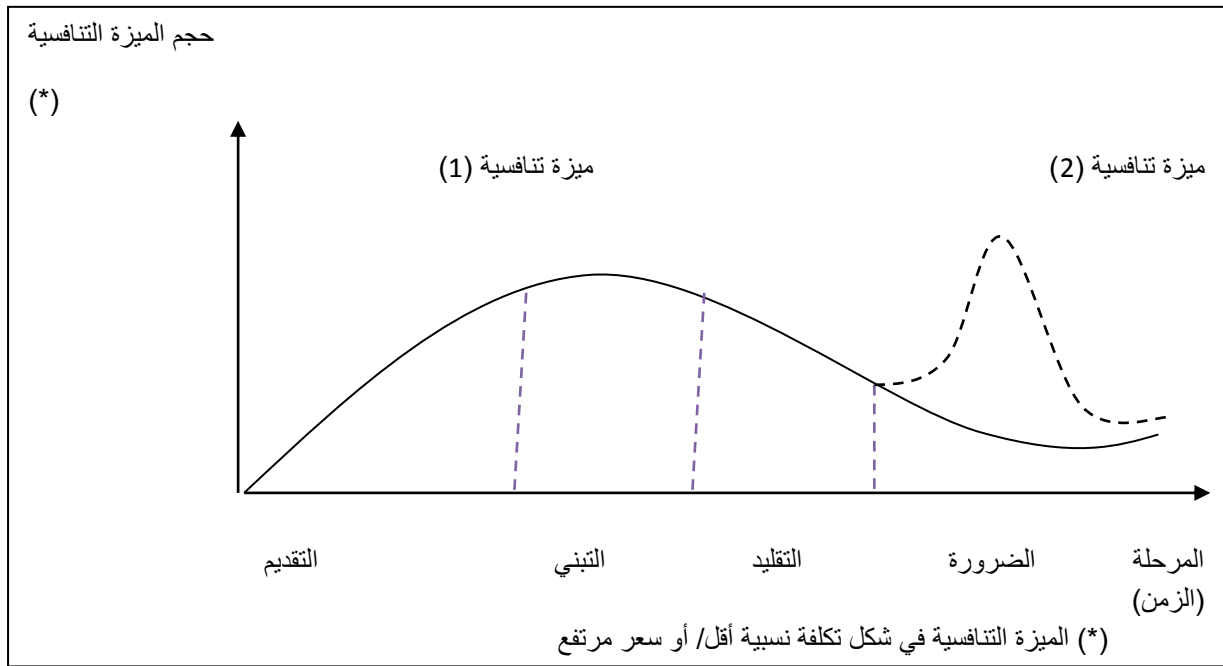
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما<sup>1</sup>:

- حجم الميزة التنافسية.

- نطاق التنافس.

أ-1- حجم الميزة التنافسية: أي كل ما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة فعالة وكبيرة كلما كان تقليدها من طرف المنافسين أصعب ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة فان الميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار ويمكن تمثيلها الشكل التالي:

شكل رقم 05 توضيح مراحل دوره حياة الميزة التنافسية



المصدر : صالح حميدات: "قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " أطروحة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه علوم ، علوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/ 2017، ص 119.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

1 صالح حميدات: "قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 119- 221

- **مرحلة التقديم أو النمو السريع :** وفي هذه المرحلة ومبعد تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين تنزل بها إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وهذا ما ينعكس في المداخيل الكبيرة التي تحققها المؤسسة.
- **مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة :** وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى طرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها وهنا تعرف الميزة نوع من الاستقرار والسبب والتشعب بسبب تزايد عدد المنافسين.
- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتضح جليا بان المنافسين يعملون بكل ما لديهم من قوه وإمكانيات من اجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى يتمكنوا من جلب المستهلكين نحو منتجاتهم أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية بالتالي يتحكم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار كما هو موضح في الشكل السابق من خلال الميزة التنافسية الشكل رقم (05) أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهه المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا ، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الأولى هو الزوال ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المستمرة) مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطورة والخسارة ، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.
- **2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية فنطاق النشاط الواسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع مستوى معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسية يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي:
- **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعكس قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة سواء داخليا في عملية التصنيع أو خارجيا في الاعتماد على أحسن مصادر التوريد وهذا ما يزيد من التكامل الرأسي بالمقارنة مع المنافسين والذي يحقق لها ميزة التكلفة الأقل أو

التميز لكن ومن جانب آخر قد يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)

● **النطاق الجغرافي:** يعكس عن المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ونجد هذا البعد خاص بالشركات المتعددة الجنسيات أو المؤسسات العالمية، حيث يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)

**نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات كالتكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

**ب- أبعاد الميزة التنافسية :**

للميزة التنافسية عدة أبعاد نذكر منها أهم بعدين أساسيين<sup>1</sup>:

**البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:**

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

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء أن يتسنى على أربعة مبادئ هي:

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

**البعد الثاني: التمييز**

يقصد بالتمييز تلك الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمماثلة في أربعة مصادر هي:

- 1- **الموارد المالية:** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تحويل تحت ظروف شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

1. عبد الحكيم جري: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 84، 83.

2- الموارد المادية: والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض حيث استغلال هذه الموارد يؤدي في النهاية إلى منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين.

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

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

المطلب الثاني: مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أ- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية:

يعتمد تقييم الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال على عدد المؤشرات أهمها<sup>1</sup>:

- الربحية، إذ يعد هذا المؤشر كافيا للحكم على القدرة التنافسية الحالية لمنظمات الأعمال وللقول أنها تعتبر تنافسية فإنه يجب أن تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوما على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.

- تكلفة التصنيع: إذ يمكن اعتبار انخفاضها مقارنة بتكلفة المنافسين كمؤشر للتنافسية في فرع النشاط المتجانس (أو في القطاع) ما لم يكن هذا الانخفاض هو على حساب الربحية المستقبلية لمنظمة الأعمال .

- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: أي مدى الفعالية التي يحول بها منظمات الأعمال مجموعة عناصر الإنتاج إلى منتجات.

- الحصة من السوق: حيث من الممكن لمنظمة أعمال معينة أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية من دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي والحصة السوقية تعكس باقي المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج وكذا العوامل الأخرى.

ب- معايير الحكم على جودة ميزة التنافسية:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها في ما يلي<sup>2</sup>:

ب-1. مصدر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

1 قاصب حسين: "الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص، 52.

2. حجاج عبد الرؤوف: " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها: ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "، مرجع سبق ذكره، ص، 5، 6.

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية السمعة الطيبة بشأن العلامة).
- استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر التراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.
- ويترتب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء أو حصيلة من المعرفة المتخصصة ويمكن القول بان المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل اقل قابلية للاستمرار، التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ب.2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة في حاله اعتماد المؤسسة على ميزه واحده فقط مثل: تصميم

المنتج بأقل تكلفه أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن فانه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حاله تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

ب.3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

أ. - شروط فعالية الميزة التنافسية

هناك العديد من الشروط العامة التي تضمن جوده المزايا التنافسية نذكر أهمها<sup>1</sup>:

- الخصوصية بحيث تتميز في جوهرها الأمر الذي يحول دون تقليدها مئة بالمائة وكذلك إمكانية الدفاع عنها بسبب ملكيتها؛

- الديمومة، بضمان استمرارية استغلالها في إطار زمني معتبر (يمكن النظر إليها أنها استثمار معنوي)؛

- الحسم، بمعنى قدرتها على منح المؤسسة اسبقية أفضلية تميز وتفرد.

1. كبير فيتيحة: "فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع التنافسية المؤسسات"، مذكره مقدمه لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعه أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017/2018، ص، 31.

إذا فالميزة التنافسية هي عبارة عن خاصية تفرد تحاول المؤسسة امتلاكها والتميز بها عن المنافسين قد تستند أسس بنائها من قدراتها وإمكانياتها الداخلية أو من تلك الفرص المتاحة ضمن بيئتها الخارجية أو أن تمزج بينها وتحاول جاهده الحفاظ عليه واستثمارها والدفاع عنها من كل تقليد أو محاكاة من طرف المنافسين.

### ب. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

- تتأثر الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال بمجموعة من العوامل منها<sup>1</sup>:
- اقتصاديات الحجم والتي تتحقق لمنظمة الأعمال بزيادة حجم مبيعاتها؛
- منحنيات الخبرة وأثر التعلم؛
- العلاقات التي تجمع مختلف الأنشطة الداخلية لمنظمة الأعمال والعلاقات العمودية التي تجمع بينها وبين مورديها؛
- استخدام تكنولوجيا خاصة؛
- استغلال مصادر هامه ومنفردة للموارد الأولية؛
- المعايير القياسية المرتبطة، خصائص وأداء المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة مع المنتجات كالتوصيل والتسليم وخدمات ما بعد البيع؛
- التوقيت الذي تمارس فيه منظمات الأعمال لأنشطتها كان تكون العارض الأول للمنتج أو آخر من يدخل إلى السوق حيث عليها استخدام أبرز التكنولوجيات؛
- مجموعه التشريعات التي تضعها الدولة وكذلك مختلف هياكل ومؤسسات الدعم بالإضافة إلى النقابات العمالية.

### المبحث الثالث: نموذج بورتر porter والميزة التنافسية.

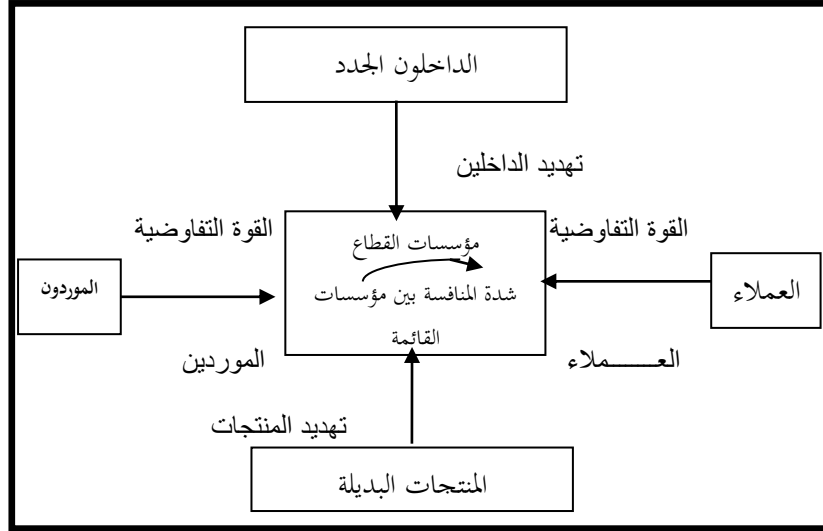
#### المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لبورتر

يمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحدي كبير أمام تنافسيتها حيث تحمل معها تهديدات جديدة بخلاف الوضع التنافسي القائم لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والحفاظة عليه في نفس الوقت.

وهذا ما قدمه بورتر (porter) من خلال نموذجة لتحليل قوى التنافس المؤثرة على المؤسسة ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

1 قاصب حسين: "الخيارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال السياحية، ودورها في تحقي ق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 49 50

الشكل رقم ( 06 ) : توضيح نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر (porter)



المصدر: بوازيد وسيلة: " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصيص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012، ص، 25.

يوضح الشكل القوى التنافسية التي تتعرض لها المؤسسة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها ممثلة في المنافسين المحتمل

دخولهم إلى السوق وهم الداخولون الجدد الذين يشكلون تهديد للمنطقة فيما يخص حصتهم السوقية بالإضافة إلى المنتجات الجديدة للمنظمة حيث تعمل على جذب المستهلكين إليها، كما يوضح النموذج شدة المنافسة بين المؤسسات للحيازة على موقع متميز في السوق بالإضافة إلى قوة الموردين من جهة أخرى والتي ترتبط بوضعيتهم في السوق وحسب رأي بورتر فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحداها يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر .

### 1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين

والحصول على حصة سوقية أكبر يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر،

التصميم، خدمات ما بعد البيع. قد يكون هذا الصراع قوي في بعض القطاعات وقد يوصف في قطاعات أخرى على أنه هادئ<sup>1</sup>

أهم العوامل التي تؤدي إلى المنافسة الشديدة والمتمثلة في<sup>2</sup>

- عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات فالمؤسسات الكبيرة بمقدورها فرض منطقتها ولعب دورها في التنسيق داخل القطاع؛
- بطئ نمو قطاع النشاط : يحول هذا العامل المنافسة إلى تقييم للسوق بالنسبة للمؤسسات وتكون أكثر شدة من تلك التي يكون نمو القطاع فيها سريعا؛
- غياب التمييز : حيث أن المتبع النمطي يشجع على وجود منافسة حادة ويلجأ الزبون إلى السعر والخدمات المرافقة التي يركز عليها المنافسون؛
- تكلفة الخروج من الصناعة : تزداد حدة المنافسة إذ لم يكن من الممكن للمنظمة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية .

## 2- تهديد الداخلين الجدد :

الداخلون الجدد أو المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك أن دخول منافسين محتملين يمثل تهديد الربحية للمؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر .

أن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول وتتمثل هذه الأخيرة في :

- **الولاء للماركة :** ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة .
- إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

1 بوازيد وسيلة : " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر 2011/2012، ص، 26.

2. بوفاس الشريف : " إدارة الجودة الشاملة والتنافسية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2006/2007، ص، 36.

• **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاث مصادر أساسية:

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة أو براءة الاختراع؛
- التحكم في مدخلات معينة تطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية)؛
- إمكانية توفير موارد أخص؛
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفضة من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للدخلين الجدد.

• **اقتصاديات الحجم:** يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة وتتضمن مصادر اقتصادية الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ومنتجات نمطية؛
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

• **تكاليف تحول المستهلك:** تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً ويبدل جهداً ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

• **اللوائح والأنظمة الحكومية:** إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

كما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المرتبة على ذلك وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

### 3. - القوة التفاوضية للموردين والعملاء:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات / الخدمات المشتراة وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة كمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي المشتريات أو مبيعات القطاع؛ ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كانت منتجات الموردون متفردة أو متميزة، أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- إذا كان للموردون القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهم للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.
- يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات وأن قوتهم التفاوض هي دالة كمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق الأهمية النسبية للمشتريات من إجمال مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر؛
- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية وتكاليف الموردين؛
- إذا كانت أرباح العملاء قليلة؛
- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- يكون العملاء أو الموردون أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

#### 4. - تهديد المنتجات البديلة:

- تمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك أن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذا أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديد تنافسيا قويا يؤثر على السعر التي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها حسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:
- المنتجات التي يتجه فيها السعر/ الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعينة؛

- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية.

حسب بورتر، تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة منها ما هو رئيسي وما هو ثانوي المهم أنها توجد بهدف إضافة قيمة المنتج النهائي. وفقا لهذا المدخل يتم دراسة جوانب قوة وضعف هذه الأنشطة قصدا في تحقيقها بأفضل تكلفة وبالتالي تحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة بشكل عام.

تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منهم ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى مؤسسات أخرى مختصة ( إستراتيجية الإخراج Externalisation) كما يسمح أيضا بالتنسيق الخارجي حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة فهي مرتبطة من الأمام والخلف بسلسلة (الموردين، الزبائن، الموزعين مؤسسات أخرى) بشكل عام يتم الفصل بين مستويين من الأنشطة :

- الأنشطة الرئيسية: ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون؛

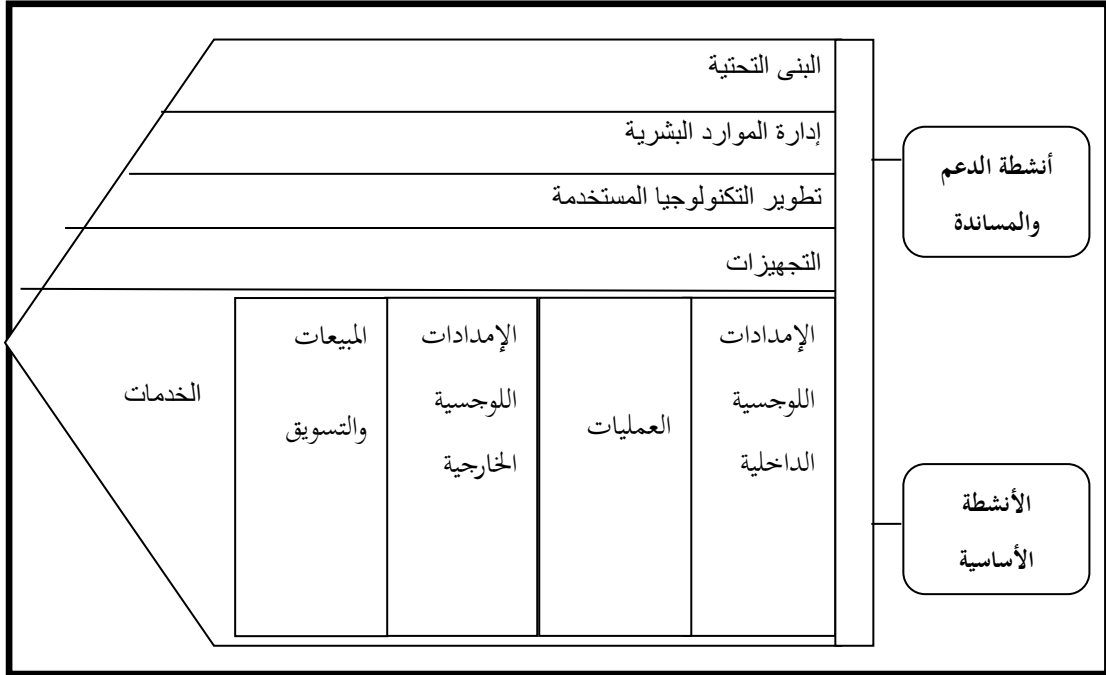
الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية وفاعلية للوظائف الأخرى<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

1 بوازيد وسيلة : " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص،27-29

2 كبير فتيحة : "فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسيات المؤسسات "، مصدر سبق ذكره،ص،57

الشكل رقم (07): توضيح سلسلة القيمة



المصدر: كبير فتيحة: "فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسيات المؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017، ص 57.

يوضح الشكل السابق الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة حيث يظهر لنا مجموعتين من الأنشطة هي<sup>1</sup>:

• الأنشطة الرئيسية:

وتتكون من خمسة أنشطة هي:

- 1- الإمدادات الداخلية: وتضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية؛
- 2- العمليات: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي؛
- 3- الإمدادات الخارجية: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة من حيث النقل، التخزين، التوزيع؛
- 4- التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة المتعلقة بوضع الاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن؛
- 5- الخدمات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة وذلك من خلال كسب ثقة العملاء والزبائن عن طريق خدمات ما بعد البيع.

1 عبد الحكيم جري: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 93، 92.

• الأنشطة المساعدة (الدعم):

- 1- البنية الأساسية: والتي تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأفراد الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل؛
- 2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل = الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد؛
- 3- التطور التكنولوجي: وتشمل أنشطة متعلقة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة القيمة، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛
- 4- المشتريات أو التجهيزات: وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراءها سواء كانت مواد أولية، خدمات أو آلات.

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

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

هناك ثلاث استراتيجيات كبرى لمواجهة القوى التنافسية والتي تتبناها أو تحصل عليها المؤسسة تبعاً لمهارتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق ووضعيتها التنافسية في السوق وقبل التطرق لهذه الأخيرة أولاً التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

أ- مفهوم الإستراتيجية التنافسية :

لقد تعددت تعاريف الإستراتيجية التنافسية نذكر من بينها<sup>1</sup>:

- تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: " خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف "
- كما وتعرف أنها: " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين "
- وتعرف الإستراتيجية كذلك أنها: " إطار تحديد أهداف المؤسسات في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين "

1. عبد الحكيم جري: " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص، 102.

- وقد عرفها بورتر على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة من المنافسين".
- نستنتج مما سبق أن الإستراتيجية التنافسية هي عبارة عن خطط طويلة الأجل تعتمد على المؤسسة لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية بشكل يحقق لها الأرباح المرجوة.

### ب.- أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

إن هذه الاستراتيجيات موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (08): توضيح الاستراتيجيات الثلاث للتنافسية

القطاع ككل  الهدف الإستراتيجي  قطاع سوقي معين	تكلفة أقل	
	تميز المنتج	قيادة التكلفة
	التميز Differentiation	Cost leadership
التركيز focus		

المصدر: عبد الحكيم جري: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص، 102

يظهر من خلال الشكل أن هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية وهي إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التميز واستراتيجية التركيبي. وفي ما يلي الشرح المفصل لهذه الاستراتيجيات:

**2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** هي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في القطاع، أي تخفيض تكلفتها إلى أقصى ما يمكن تخفيضه، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج للموارد والإنتاج بمعايير علمية، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين وبالتالي تسمح للمنظمات بتقديم منتجاتها وخدماتها بأسعار أرخص من المنظمات المنافسة التي تنتج المنتجات نفسها وتستطيع المنظمة أن تحقق تلك الميزة إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة في السوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل أو لقطاع معين في السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح<sup>1</sup>.

## 2-2 - إستراتيجية التمييز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن المنتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة وغيرها من الميزات الأخرى .

يمكن تعريفها أيضا على أنها: " إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر " . وبالتالي تركز إستراتيجية التمايز أو التمييز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تناسب ورغباتهم تلبية احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التمييز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة العلامة الرائدة<sup>2</sup>.

## 2-3 - إستراتيجية التركيز:

وهذه الإستراتيجية الأخيرة تتضمن على مجموع عملاء معينين على جزء من تشكيلة المنتجات، سوق جغرافي، ومثل إستراتيجية التمييز فقد تأخذ أشكال عدة فإذا كانت إستراتيجية السيطرة على التكلفة أو التمييز تتوجهان إلى السوق ككل فإن جميع أشكال إستراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الإستراتيجي الضيق بفعالية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد، على عكس المنافسين الذين يتنافسون في جزء كبير وقد نتج عن ذلك سيطرة على التكلفة ناتجة من الخدمة المقدمة للهدف أو يتميز المنتج وهذا بتلبية حاجة ورغبات ذلك الجزء أو باستخدام الإستراتيجيتين معا .

ولغرض ذلك تبنى استخدام هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان: الأولى اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه والثانية تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المؤثرة على أهميته بالنسبة للمنافسين الإستراتيجيين مدى التوافق بين إمكانية المؤسسة وحاجات ذات القطاع.<sup>3</sup>

1. سيرين عبد المجيد الناظر: " علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين، 2011، ص،ص 54،55.

2. بوازيد وسيلة: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص،ص 35.

1. درارجية نعيمة ونجاحي لطيفة: "اعتماد التسويق في إشكالية التنافسية لوحدة فرمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التسويق، 2012/2011، ص 14.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو إذا استفادت من الفرص المتاحة وإما إلى الزوال إذا فشلت في مجارة وتيرة تطور هذه البيئة

ج. - مخاطر الاستراتيجية التنافسية :

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام بها بورتر بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر ، والجدول (01) الموالي يوضح المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسي.

جدول رقم 1 توضيح المخاطر المرتبطة باستخدام استراتيجيات النشاط

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
<p>إستراتيجية قابلة للتقليد يصبح قطاع السوق المستهدفين غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛</p> <p>يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى؛</p> <p>ظهور مؤسسات جديدة تركز نشاطها على أجزاء من نفس القطاع السوقي المستهدف</p>	<p>التميز لا يدوم طويلا. تقليد المنافسين؛</p> <p>زوال عوامل التمييز؛</p> <p>- أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكهم؛</p> <p>- السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك؛</p> <p>- اختيار تميز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تميز المؤسسة؛</p> <p>- لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن المتميز؛</p> <p>- بعد المؤسسة على المنافسين بالتكلفة</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : التقليد من جانب المنافسين؛ التطور التكنولوجي؛</p> <p>اختفاء بعض قواعد السيطرة بالتكاليف؛</p> <p>بعد المؤسسة عن المنافسين المتميزين؛</p> <p>معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل الصناعية</p> <p>تأثير وانخفاض مستوى الجودة؛</p> <p>نتيجة التركيز على التكاليف مما يؤدي إلى تأثير سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين</p>
<p>المصدر : كباب منال: " دور الابتكار التسويقي في تقسيم القدرة التنافسية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ، 2016/2017، ص، 220.</p>		

يمثل الجدول السابق المخاطر المرتبطة باستراتيجيات النشاط: مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة مخاطر إستراتيجية التميز، مخاطر إستراتيجية التركيز وتساهم الاستراتيجية العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها لكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ويوضح الجدول (02) الموالى الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء الميزة التنافسية والسوق المستهدف لكل منها.

جدول رقم 02 توضيح المقارنة بين إستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية لكل منها		
حجم السوق المستهدفة	إستراتيجية التنافسية	الميزة التنافسية
جميع قطاعات السوق	القيادة في التكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها
	التميز	إدراك الزبائن للشيء الفريد
قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة
المصدر : كباب منال: " دور الابتكار التسويقي في تقسيم القدرة التنافسية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2016/2017، ص، 220.		

يمثل الجدول السابق توضيح المقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية لكل منها

ومن مجمل ما سبق فإن المؤسسة تستمد قدرتها على إيجاد ميزة تنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركزها التنافسي في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين هامين هما :

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل؛

- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون والتي تصنف إلى :

- تكلفة اقل من تكلفة العرض التسويقي للمنافسين؛

- مزايا ومنافع أكثر من تلك التي يقدمها المنافسون وبنفس السعر.

إن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى استراتيجيات بورتر يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها كما أنه يتطلب

دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات ، أفكار وحجمها ومعدل النمو المنتظر ومتطلبات النجاح في المستقبل .

- تحديد المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة ، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين ؛

- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة مع تحديد نقاط القوة والضعف .

- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>

---

1 كباب منال: " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية "، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 219 - 221

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية مروراً بمفهوم و أنواع التنافسية ، ثم إلى نموذج بورتر ومختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية حيث تبين من خلال هذا العرض النتائج التالية :

- المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها وعلى المؤسسات التكيف مع الأوضاع والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة؛

- تتمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على شدة المنافسة في القوى الخمس ( نموذج بورتر للمنافسة) والتي تؤثر في أرباح واستراتيجيات المؤسسات؛

- لقد أفرزت المنافسة صراعاً حاداً بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسة وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها؛

- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة وهي السبيل لرفع الحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

## الفصل الثالث

# التأصيل النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية

## تمهيد

تعددت التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص فمنها ما يتعلق بالتوجيه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة وما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث لهذا يتوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع أن تستمر وإحدى الممارسات الإدارية المساعدة المهمة التي تساعدها على ذلك هي وضع استراتيجيات الإدارة موارد بشرية ومن بينها استراتيجية توظيف الموارد البشرية الذي يهدف أساساً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يكفل لها التكيف مع التغيرات والتحولات العالمية التي أفرزت نظم أعمال جديد سيمته الأساسية وهي المنافسة التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية وباعتبار الفرد رأسمال فكري يساهم في تحديد التوجهات الاستراتيجية ويعتبر من أهم العوامل التنافسية من خلال إشباع حاجات العاملين وحاجات الزبائن وحاجات المجتمع من خلال الاستراتيجيات الفعالة للموارد البشرية وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني: التوظيف في إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثالث: الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.

يعتمد نجاح المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيره على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، فإدارة الموارد البشرية هي المدخل الأنجح لرفع كفاءة أداء المنظمات، بما يحقق الأداء الأفضل والربحية الأعلى أي التأثير في استراتيجية المنظمة العامة.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واهم المراحل التي مرت به.

أ- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لا يمكننا الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة بما تمثله اليوم من ركيزة أساسية في المؤسسة تساهم بشكل أساسي في أداء المؤسسة بدون التعرض على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها تلك الإدارة لتصل إلى ما هي عليه اليوم، حيث مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل نوجزها في ما يلي<sup>1</sup>:

• مرحله ما قبل الثورة الصناعية:

انتشر في هذه المرحلة الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو أشكال السائد لمنظمة الأعمال، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسه إدارة الموارد البشرية.

اتسمت هذه المرحلة أيضا بممارسة الإنسان لإعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى للعيش التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل أن صاحب العمل ينظر إلى العام لديه كاس يبيعه ويشتره ويفقه لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل أن ذاك. ثم ما لبث إن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية أن تمتلك بموجب في المعينة والخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابله أمر محدد يمليه صاحب العمل نحو العاملين لديه، وبعد ذلك تطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن.

1. مجاني باديس وطبول ريمة: «تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية»، ط01، ألفا للوثائق «، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص-ص، 43-45.

● **مرحلة الثورة الصناعية:**

إن أهم الخصائص التي ميزت هذه الفترة هو تطوير المكين والآلات والمعدات وربط القوى العاملة بتلك المكين من الأعمال وتحويلهم من الأعمال المنزلية إلى التوجه للمصانع التي انتشرت بشكل واسع كل ذلك أدى إلى زيادة التخصص في الوظائف مما انعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة نتائج:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- عدد كبير من مكان العمل؛
- انتشار المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

● **مرحلة القرن العشرين:**

لقد تميز القرن العشرين بظهور أنشطه وفعالية واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية، خصوصا حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديك تايلور في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعميل وفق الإنتاجية في العمل ومتى أولوا آلية من نتائج إيجابيه للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته كما شاهد القرن العشرين بروز فلسفه ماكس وبير الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المكنزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها. التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايون من مبادئ الإدارة التي أصبح أنا ذاك بمثابة فكره يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

وقد ظهر تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها التون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال، مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجالات العلاقات الإنسانية السائدة.

● **نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:**

لقد استغرق التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان الذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين، وبدايات هذا القرن، لقد أحدثت

التطورات للمعلومات والاتصالات تقارب بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين والانتشار المعرفي. ولعبت شبكة الانترنت كإحدى ثورات التكنولوجيا المحور الأساس في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري، وهذا ما يدعو غالى استمرارية التطور في الفكر الإداري لمجاعة التطورات المتسارعة والتي أصبح العالم كله ميدانا واسعا لها بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني.

### ب- المفهوم:

قبل إعطاء تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن تعرف ونوضح معنى مصالغ الموارد البشرية ذلك لان هذا المورد يمثل محور العمل واهتمام هذه الإدارة.

### ب.1- مفهوم المورد البشري:

- عرفت الموارد البشرية بأنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"<sup>1</sup>.
  - كما تعرف الموارد البشرية بأنها: " هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك بيتر دركر حيث يقول أن أي منظمه لها مورد احد حقيقي هو الإنسان".
  - وعرفتها بأنها: " هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها"<sup>2</sup>.
  - كما يعرفها البعض انه: " عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات وقيم اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة"<sup>3</sup>
- وهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط لكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلالهم.

### ب.2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- يعرف فرنش (franche) إدارة الموارد البشرية بأنها: " عمليه اختيار واهتمام وتنمية وتعويض العمالة داخل المؤسسة".

1 . بوبكر بوخريسه وآخرون: " تسيير وتديير الموارد البشرية"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016 ، ص، 28.

2 . مدحت محمد أبو النصر: "تنمية الموارد البشرية"، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص، 71.

3 . حفيان عبد الوهاب: " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص، 27.

• كما يعرفها سكولا (sikhula) بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد."

• كما تعرف بأنها: " مجموعته القواعد والإجراءات التي تطبقها المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار في الاستقطاب و التدريب وتحديد كمية ونوعية العمالة اللازمة كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".<sup>1</sup>

• كما عرفت أنها: " مجموعته الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن الاستقطاب الاختيار التدريب ومكافئ الأفراد وتقييم أدائهم".

وبصفة عامة فان إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من الإجراءات ووظيفة تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لتحقيق استراتيجية المنظمة.

### ج- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردودياتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية<sup>2</sup>:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنميه العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثورة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛

1 . جاري ديسلر: " إدارة الموارد البشرية" ، ترجمه محمد سي احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2015، ص، 45.

2. صفوان محمد المبيضين وعالض بن شافي الأكلبي: " التوظيف والحفاظة على الموارد البشرية"، دار البازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 15.

-العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛

- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وكذا احتياجات المنظمة وعموما.

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف وهي<sup>1</sup>:

-الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الآخرين بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورجحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

- أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم؛

- إنتاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

- أهداف المنظمة وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبه وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

1 . منير بن أحمد بن دريدي : " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص،ص، 94،95

ب- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات سنحاول توضيحها من خلال هذا العنصر<sup>1</sup>.

- تحليل وتوصيف الوظائف:

ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون من الوظائف فظروف العمل التي تؤدي في ذاتها وتحديد ما تتطلب من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقديم الوظائف، أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة ، ويعد هذا التقييم ،أمرا أساسيا لتصميم نظام الأجور والحوافز.

- تخطيط الموارد البشرية:

وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من العاملين ،سواء من حيث الحجم أم من حيث النوع وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة، وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن هذا ،وتنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف اللاحقين التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة وكذلك رغبة المؤسسة الممثلة في إدارة الموارد البشرية واستخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف المحدد ،ولهذا يعتبر أهمية التخطيط الأرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز المنظمة المحددة .

- وظيفة الاستقدام:

بعد تحديد حاجات الوظيفة تبدأ عملية فهم التوظيف أولا باستقطاب المرشحين من أجل شغل الوظائف تم اختيار الأفضل منهم على ضوء خصائص الوظائف الشاغرة ويليهما التعيين وبعدها التوجيه ويدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة ،الاعتراف المتزايد بأن معدل "دوران العمالة " يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

- التحفيز:

ويبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة لكل فرد، ونتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل والأساليب السلوكية من أجل رفع الإنتاجية وأهمية ربط العوائد بمستويات الأداء ،من خلال أنظمة الأجور والحوافز .

1 . بوبكر بوحريسة وآخرين : " تسيير وتديير الموارد البشرية " ،مرجع سبق ذكره ، ص،ص، 28،29.

- تقييم سلوك العاملين وأدائهم:

ويتم ذلك بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء ثم تحديد مستويات الأداء الفعلية ليتم بعدها تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

- التكوين:

يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنافسية في المنظمة وهي تحديد احتياجات العاملين من التكوين وتحديد الأساليب والطرق المناسبة، إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين.

- المعلومات والاتصالات:

خضع هذا المجال لتطور كبير فمسؤول الأفراد يقوم بضمان لا انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك باستخدام وسائل متعددة منها: الاجتماعات، صحافة المنظمة، المنشورات والوسائل السمعية البصرية كما يساهم مسؤول الأفراد في تحديد إجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام .

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أصبحت لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعد جزء لا يتجزأ منها فضلا عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بدور هام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة.

قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن نعرّج أولاً مفهوم الإستراتيجية.

أ- الإستراتيجية:

يتباين الباحثون والمؤلفون في حقل الإدارة الإستراتيجية في تعريفهم للإستراتيجية باختلاف المداخل التي تناولوا بها التعريف.

أ- 1 - التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية:

استخدم لفظ إستراتيجية منذ قرون في العمليات وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة استراتيجيون تعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد "الجنرال" القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب وحتى نابليون كان يقصد بالاستراتيجية علم وفن مواجه العدو عن طريق القوى العسكرية أو هي الخطة العامة الموضوعة لإحراز هدف معين وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري. وتختلف الإستراتيجية في التكتيك وهي كلمة يونانية أيضا مشتقة من كلمة " تأسين " ويقصد بها فن القيادة في ميدان المعركة أو

بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها أو مجموع الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الموضوعية لتنفيذ أهداف المنظمة.

إذن من خلال ما تقدم يمكن القول إن مصطلح الإستراتيجية مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط وتنفيذ السياسات الوظيفية أو تحالفات معينة وذلك باستخدام كل الموارد المتاحة. وعلى هذا الأساس فقد استخدم هذا المصطلح بصفة عامة بالنسبة للأشياء الضخمة وطويلة الأمد كما أدخل في الكثير من الأعمال ليأخذها فيما بعد مع ما يسمى سابقا بالسياسة التجارية.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية عشرية الستينات، حيث أصبحت المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط وطبيعة كثافة اندفاع المنظمة فيها وقد اقترن ظهور الإستراتيجية في علوم التسيير بإسهامات كل من شاندر (Shandler) و (Gor Ansoff) وياتشي (HBS) فقد سلط (Shandler) الضوء وفي الوقت نفسه أسهم المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل، موجه نحو تنمية المنظمة ومدعم بمعطيات حول تلازمات حجم الإنتاج وبالتكاليف والأرباح<sup>1</sup>.

#### أ-2- مفهوم وخصائص الإستراتيجية:

##### -المفهوم:

وضعت الإستراتيجية بأنها خطة منفردة وشاملة ومتكاملة تستخدمها المنظمة للتعامل مع تغيرات البيئة المحيطة بها، حيث يعتمد نجاح أي منظمة إلى التنفيذ الصحيح لاستراتيجيتها.

• عرفها بورتر (porter): " هي مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب ان تفعله المنظمة أولا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع " .

• عرفها (Hintzben) هي: " قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور"<sup>2</sup>.

1 . عايدة سيد حطاب: " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي "، ط1، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1985، ص،ص،34،33.

2 . صفوان محمد المبيضين ، عارض بن شافي الأكلبي: " تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص،77.

- وتعرف الإستراتيجية بأنها : " عملية صياغة وتوظيف الوسائل الملائمة ،بغية تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز مهمتها في بيئة جد تنافسية، يصعب التنبؤ فيها <sup>1</sup> .
  - وتعرف بأنها "هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين".
- أي أنها طريقة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين، ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه وتتضمن كذلك الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأثرها على عمل المنظمة<sup>2</sup>.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي :
- تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة؛
  - رسم لسياسات المنظمة؛
  - تحديد لغايات المنظمة على المدى البعيد.
- الخصائص :**
- تتعدد وتختلف خصائص الإستراتيجية نذكر منها<sup>3</sup>:
- الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع؛
  - تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛
  - تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة وأغراضها ،أي غاياتها التي تسعى غلى تحقيقها؛
  - الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، أي من خلالها نضمن تحقيق كل ما تطمح له المؤسسة؛
  - الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ،ولذا يجب دراستها دراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية؛
  - ذات تأثير طويل الأجل.

1 . بوبكر بوخريسة وآخرون : " تسيير وتدبير الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ، ص، 44،43

2 . محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبعج : "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة" ،ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014،ص،36.

3 . سيد محمد جاد الرب: " التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي " ،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،مصر،2016،ص،ص،84،83

### أ-3- مراحل الإستراتيجية :

تتضمن الاستراتيجية أربع مراحل متتالية هي<sup>1</sup>:

- الفحص والرصد البيئي الذي يتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها .
- صياغة الاستراتيجية أي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي طويل المدى وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها القابلة للتحقيق إلى جانب وضع الاستراتيجيات وتطويرها ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة .
- التقنية أو التطبيق الاستراتيجي (( Stratégie application أي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى الإجراءات في إطار بناء نظام التخطيط وتخصيص الموارد البشرية .
- التقييم والسيطرة (Evaluation And Control) أي تحديد الدرجة أو المدى الذي يمكن أن تصل إليه المنظمة في ضوء الأهداف والغايات التي خططت لها مسبقاً.

### ب- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### ب-1- المفهوم:

- تعرف بأنها: " خطة معاصرة تتمثل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع الموارد البشرية في العمل وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات".
- كذلك تعرف بأنها: " خطة قصيرة أو طويلة الأجل تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحتوي على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي"<sup>2</sup>.
- كذلك تعرف بأنها: " خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أوالى يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة".

1. محمد جاسم الشعيان ومحمد صالح الأبعج "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة" مرجع سبق ذكره، ص37

2. منير بن أحمد بن دريدي : "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية" مرجع سبق ذكره ، ص 65-96

- أما (Clark) فيذكر بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول
- إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف هي التكامل المنظمي والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة"<sup>1</sup>.

### ب-2- خطوات بناءها:

توضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ستة خطوات متتابعة تعتبر مجريات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها وهذه الخطوات هي<sup>2</sup>:

- بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية للأنشطة في المنظمات ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.

- مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات من البيئتين الداخلية والخارجية لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

- مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

- الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى: تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة، (التسويق، الإنتاج، العمليات) والمتطلبات الأخرى.

- تحديد الأهداف: بعد أن تتكون موارد مناسبة والفجوات معرفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وأين يريد أن يذهب ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف .

- تكامل الخطط: بعد معرفة كل ما يجب انجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية

### المبحث الثاني: التوظيف في إدارة الموارد البشرية:

مع زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أو إدارية وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال مبحثنا.

1 . حسين ولد حسين عباس: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 54-55.

2 . موفق أحمد الضمور: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام" ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص، 66-67.

### المطلب الأول: مفهوم التوظيف والوظيفة

تعدد مفهوم كل من التوظيف والوظيفة، حيث أننا سنتناول أهم التعاريف

#### أ- التوظيف:

#### أ-1- المفهوم:

تعد عملية التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أكثرها تعقيدا وصعوبة وهي عملية مستمرة ومكلفة بحيث عرفت:

● هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.

● كما عرفت عملية التوظيف على أنها: " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق وترغيبها للبقاء فيها.

● كما وقد عرفت بأنها: " عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم"<sup>1</sup>.

● يعرف توظيف الموارد البشرية على أنه: " الامتداد الطبيعية لعملية تخطيط للموارد البشرية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفق المعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه يعرف توظيف الموارد البشرية أيضا أنه عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة"<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريف التوظيف على أنه عملية ملأنا بالوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين

لها من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

1 . تنيشات سلوى: "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دفعة، 2010/2009، ص، ص، 11، 12 .

2 . فريد خيلي: "أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص، ص، 148، 149.

أ-2. المبادئ:

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف وتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>:

- مبدأ المساواة في التوظيف:

يقتصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة الشاغرة المعلنة عنها.

- مبدأ الجدارة في التوظيف:

يقتضي الرفع من مستوى الأداء الإدارة واختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

- يعرف الأستاذ "ثوزبي" مبدأ الجدارة على أنه: "أسلوب اختيار الموظفين العاملين والإقنات لهم على أساس الصلاحية والجدارة".

- كما وضع الدكتور "بهمري" مفهوم هذا النظام من خلال خصائصها التي عددها فيما يلي :

- يقتصر التوظيف على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة أو الكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة.

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد لها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المرشحين المتقدمين واختيار أكفئهم.

- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات .

- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين للتنافس على الالتحاق بالوظائف الشاغرة المعلن عنها فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة أو الاستحقاق على مبدأ الجدارة عن القيام بعملية ترقية الموظفين.

- مبدأ الديمومة :

أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

أ-3 - المصادر: وتمثل في<sup>2</sup>:

1 . خياط فتحي: "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014، ص، ص، 23، 24.

2 . زيد منير سلمان: "إدارة اختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب"، ط1، دار الداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص-ص، 36-39.

● المصادر الداخلية:

تعتمد المنشأة في المصادر الداخلية عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

- الترقية من الداخل:

ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، ويمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

- الإعلان والتنافس:

وهو القيام بالإعلان داخليا وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

❖ مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاختيار:

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة وترفع الروح المعنوية لهم؛

- تحقيق التكاليف المادية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة؛

- تخلق الشعور بالأمان بين العاملين؛

- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات.

❖ عيوب المصادر الداخلية في الاختيار:

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها؛

- قلة عدد العاملين الذي تجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء ترقية لوظائف أعلى؛

- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقيد أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حاله تطبيق أسس غير موضوعيه في الترقية.

● المصادر الخارجية:

- تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة ومن أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان المختلفة مثل المذياع التلفاز ودور عرض الأفلام والصحف والمجلات وغيرها؛
  - طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار؛
  - الإعلان في الجامعات والكليات للتدريب والمعاهد والمدارس مختلفة؛
  - مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة؛
  - نقابات العمال؛
  - توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

❖ مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاختيار:

- إقامة علاقات عامه مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها أثر ايجابيا كبيره في المستقبل؛
- الاستفادة من الخبرات ووجهه نظر وأراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة؛
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استخدامهم من الخارج.

❖ عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار:

- حاجه الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم التكيف مع أوضاع وظروف المنشآت مما يعني انخفاض إنتاجيه خلال هذه الفترة؛
- تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة؛
- تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل؛
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيفة والمنشأة؛

ب- الوظيفة:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالوظيفة:

- هي وحده الأداء التنظيمية التي تسير إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تجانس وتكامل من اجل بلوغ الغاية التي وجدت من اجلها<sup>1</sup>.
- كما عرفت على أنها: "الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعامل الذي تستند إليه الوظيفة".

أي أن الوظيفة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعض البعض أو متلائمة الأداء حيث يلاحظ أن:

- المهمة + المهمة + المهمة + ..... = الواجب

- الواجب + الواجب + الواجب + ..... = مهنة

- المهنة + المهنة + المهنة + ..... = عمل

- العمل + العمل + العمل = وظيفة<sup>2</sup>

المطلب الثاني: أهمية وأهداف توظيف الموارد البشرية

أ - أهمية توظيف الموارد البشرية:

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى الاستقطاب اختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف والأهمية البالغة عملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أو سرد العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لهذا نجد إن المنظمة تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعه من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأفضل و الأمثل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من اجل تحقيق أكبر إنتاجيه وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها وتعود أهمية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب والذي يكلف المؤسسة الكثير وبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية هناك تكلفة تكون إضعاف ذلك، والتي يترتب عليها خسائر

1 . تيشات سلوى: "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص، 25.

2 . محمد عبد حافظ: "الوظيفة بين واجباتها ومواصفات شاغلها"، ط1، دارالفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص، 6، 5.

المؤسسة فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إضافة إلى أن يتم الحصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة من خلال عمليه التوظيف السليمة التي بدورها تعمل على الارتقاء بمستوى المنظمة<sup>1</sup>.

#### ب- أهداف توظيف الموارد البشرية:

مما لا شك فيه انه من أهم أهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأدائها باحترافية ومهارة ونظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها الموارد البشرية المختارة من قبل المنظمات المعينة بالارتقاء بمستواها بشكل مستمر.

ومن أهم أهداف التوظيف ما يلي:<sup>2</sup>.

- تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية؛
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد؛
- تسهم بشكل قوي في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة؛
- الاعتراف بذاتيه الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة؛
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدره وجداره القيادة؛
- توفير مستوى عالي من الأمانة الاقتصادي للفرد العمل وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقته وقدرته؛
- تلبية حاجات مؤسسه من الموارد البشرية المطلوبة؛
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

1 . نihal موسى شحده حجازي: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص، ص، 21، 22.

2 . نihal موسى شحده حجازي: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"، المرجع السابق، ص، 22.

المطلب الثالث: مراحل التوظيف وإجراءاته

أ- مراحل التوظيف:

وتتعدد في أربعة مراحل أساسية كالتالي

أ-1- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>:

✓ التحليل الوظيفي:

يعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل وظائف الموارد البشرية ويعني هذا اعتماد على وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل الوظيفة وعند القيام بتحليل الوظيفي فان العمل والمتطلبات هي التي تكون محل الدراسة فتحدد اولاً المهام التي تتكون منها الوظيفة ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح.

✓ مفهومه:

يعرف التحليل الوظيفي على انه عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤولية المطلوبة من الفرض شاغل الوظيفة كي يحقق مستوى أداء ناجح

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بالقسمين هما:

1. وصف الوظيفة:

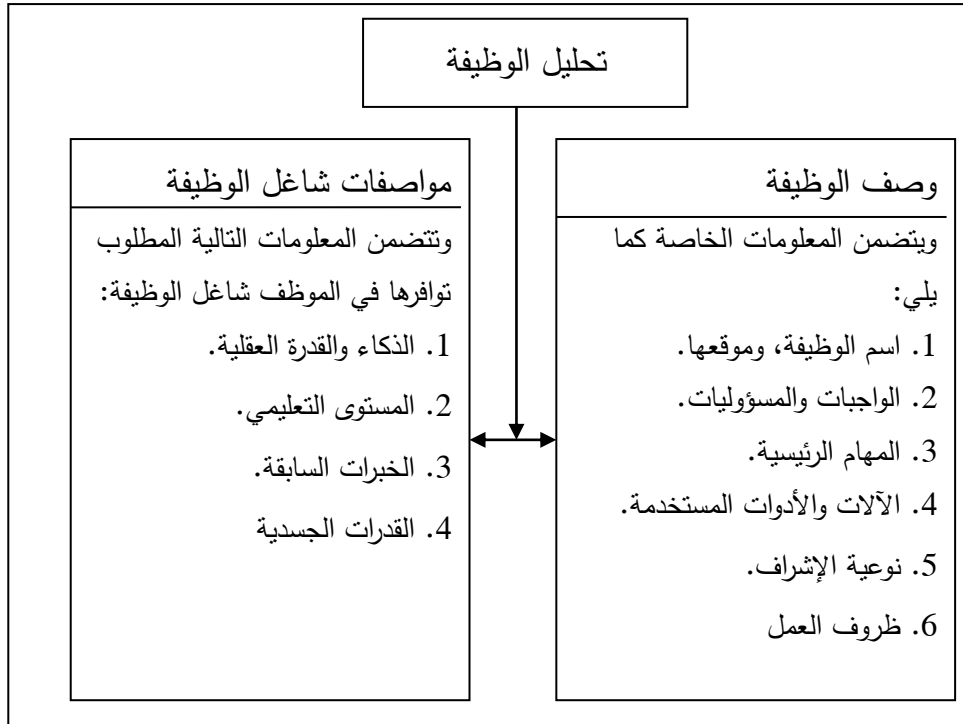
✓ هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات والظروف العمل والأدوات المستخدمة. ويمكن أن نعرفها بأنها قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمستويات الإشرافية وهي احد نواتج تحليل الوظيفة.

1 . نغال موسى شحده حجازي: " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 23-32.

## 2. مواصفات شاغل الوظيفة:

وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة ومن هنا يلاحظ انه تعتبر عملية وضع الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوظيف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملازم والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة توفرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن. كما تعرف بأنها: "هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية. والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة ويمكن توضيح مخرجات تلك العملية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توضيح مخرجات عملية تحليل الوظيفة



المصدر: نihal موسى شحده حجازي: "التوظيف وعلاقته بالتمييز المؤسسي"، رسالة استكملا لمتطلبات الحصول على درجه الماجستير، في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص، 24

## ✓ خطوات تحليل الوظيفة

يتضمن تحليل الوظيفة ست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** في هذه الخطوة أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفيه ذلك فهناك بعض الأساليب المستخدمة في جمع البيانات مثل مقابلة الموظف المختص

وسؤاله عن واجباته والتي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والذي يتم بناء عليه اختيار الأفراد لشغل الوظيفة هذا مع مراعاة انه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة لا تقدم معلومات وصفية عن وصف الوظيفة فهي عادة ما تقدم كميه لكل وظيفة بحيث يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح المكافآت.

**الخطوة الثانية:** وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية خرائط العمليات، ووصف الوظيفة حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، داخل المنظمة. بالإضافة إلى انه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع، خطط الاتصال بين الوظائف والتي توضع الأطراف المختلفة الموقع أنت تعامل معها شغل الوظيفة مخالط العمليات فتقدم ضرورة تفضيلية لكيفية تدفق العمل بصعوبة أوضح مما تقدمه الخريطة التنظيمية

**الخطوة الثالثة:** وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها وعاده ما يتم ذلك عندما تنشأ بين العديد من الوظائف القيام بتحليل كل الوظيفة يستهلك الكثير من الوقت

**الخطوة الرابعة:** وتستهدف تجميع البيانات المختلفة الأنشطة الوظيفية سلوكيات الموظف ظروف العمل، والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

**الخطوة الخامسة:** وفيها يتم مراجعته وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة وتستهدف هذه الخطوة أيضا زيادة قبول الوظائف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصه تعديل ما قدم قدمه من بيانات عن وصف لوظيفته.

**الخطوة السادسة:** وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف لها واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة.

#### ✓ مصادر معلومات التحليل الوظيفي:

إن القيام بعملية التحليل الوظيفي يحتاج للمعلومات التي تقوم عليها عملية التحليل ويتم الحصول على هذه المعلومات لغرض التحليل الوظيفي من عدة مصادر يمكن ذكرها على النحو التالي:

- المقابلة الشخصية: ويكلف عضو من إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات والتي يمكن أن تكون فرديه مع كل موظف ومقابلة جماعية مع مجموعه من الموظفين ي شغل أو مقابله مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفه ودراية بالوظيفة.
- قوائم الإقصاءات (الاستبيانات): وتعتبر أداة جديدة وفعالة في جميع المعلومات عن التحليل الوظيفي حيث يتم بموجبها توزيع استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة الشاملة عن الوظائف ويحدد معيار لكل سؤال ودرجة أهميته العنصر ضمن الوظيفة ويتم تحليل النتائج ويتم إعداد استمارة بأسئلة حول خصائص وصفات ومواصفات الوظائف.

- طريقه الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن تحليل يجمع معلومات عن الوظائف التي يشغلها أثناء تأديتهم لعملهم وتسجيل كل المعلومات اللازمة وقد يتم استخدام أصول التصوير للحصول على صورته تفصيلية

- طريقه السجلات الرسمية: تقوم بعض المنظمات بتدوين الأعمال والنشاطات اليومية في مجالات تحمل النشاطات التي يقوم بها الموظف سواء كانت اعتيادية أو استثنائية ويتم استخدام ها من الموظف وتعتبر أحد مصادر معلومات التحليل الوظيفي في داخل المنظمة.

- طريقه المؤتمرات التقنية: يتم جمع المعلومات الخاصة بالوظيفة من قبل المتخصصين وذلك بعقد قدرات ومؤتمرات مشارك فيها المختصين ومصممي الوظائف ومن يمتلكون الخبرة عن الوظائف

- طريقه الهيكل التنظيمية: يتم الحصول على المعلومات من خلال تحديد أدوار الفرد نواتج وإجراءات العمل وفحص مدان الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وذلك يساعد على تجاوز التداخل والأفراد واجبه في العمل ويترتب عنه لقيام العمل والتخصص من خلال استناد واجبات محدد للفر د يترتب عليه شعوره بالرضا عن العمل.

#### ✓ تخطيط الموارد البشرية:

- مفهومها :

هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينه في أوقات محدودة بتكلفه عمل مناسبة سواء كان ذلك لمشروع قائم او تحت دراسة أو الإنشاء بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطه القوى العاملة جزء أساسي من الخطة العامة للمنشأة.

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة إذ تركز عليها الوظائف لإدارة الموارد البشرية ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد المستقبلية كما ونوعا على استراتيجيات المنظمة فلا بد من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات والتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب مقابلا في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الموارد البشرية من جهة وعرض الموارد البشرية، أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ومحاولة معالجة وفق سياسات معينة وهناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية وأهمية هذا الربط تتبع من انه لا يمكن منطقياً تحديد الأعداد والأنواع. المطلوبة من الأفراد مستقبلا دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي سوف يقوم هؤلاء الأفراد بإنجازها إذن من وجهة النظر الاستراتيجية، تمثل الموارد البشرية استثماراً فيممتلك قيمة عظيمة إن استطاعت المنظمة إدارته بفعليه وهي استثماراً

طويلة الأمد فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمه الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة .

#### • خطوات وطرق تخطيط الموارد البشرية:

ينصب الاهتمام في عمليه التخطيط للموارد البشرية على مجموعه من العوامل أو المقسمات الأساسية التي أهمها رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية رسالة المنظمة تحدد النشاطات التي تتطلب المنظمة القيام بها وتنفيذها وكما تقود إلى تحديد الأهداف من خلال تحليل البيئي حيث أن الأهداف الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيه أو في مجال خطه الموارد البشرية لا بد من تحليل وفحص المهارات والمعارف والقبليات المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوى والضعف في هذه الموارد وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية ومن الممكن تحديد خطوات التخطيط للموارد البشرية بأربع مراحل هي كالآتي:

- تقدير الطلب على الموارد البشرية: يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة، وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية أن الأساليب الأخيرة تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ من الممكن الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومنها أسلوب " دلفي".

- تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية: نظرا لان العاملين حاليا في المؤسسات وهم الأساس الذي تتركز عليه عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي لذلك يتوجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات غنية بالبيانات عن الموظفين.

ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من المواد طريقة المخزون، المهارات وخزائن الترقى والإحلال.

#### • مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية؛
- المؤهلات العلمية؛
- الخبرات السابقة؛
- البرامج التدريبية التي اشترك بها؛

- الامتحانات التي اجتازها؛

- نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة مع التركيز على مواطن القوة والضعف والمعدل؛

- نتائج تقييم الأداء السنوات الأخيرة مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل تحسن الغياب الجزاءات التأديبية أن وجدت؛

- القابلية للتزفيه وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى؛

- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية وفي تغيير مساره الوظيفي.

إن مثل هذه القائمة تعطي تطورا واضحا للمخطط أفضل موظفين إلى وظيفة على ضوء المعلومات حول هذا وتستخدم هذه الطريقة في الشركات صغيرة الحجم.

#### ● خرائط الترقى والإحلال:

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة كوظائف الإدارة العليا مثلا تستخدم طريقه خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلاله فيها عند انتهاء فتره القائمين عليها حاليا وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال المحلي ودرجه استعداد كل منها ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.

- تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه: تشكل الموازنة بين هو متاح وما هو مطلوب من العاملين محور العملية التخطيطية حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكله العمالة من خلال إجراء مقابله بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلاف ونوعه ومكانه والأساليب الواجبة لعلاجه والوصول إلى حالة التوازن وقد نلاحظ نتيجة المقارنة.

○ أما زيادة الطلب على العرض (وجود عجز)

○ أو زيادة العرض على الطلب (وجود فائض)

○ أو زيادة الطلب على مجموعه من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.

إعداد خطة العمل: بعد استكمال إجراءات الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل ما جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتأب مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز .

أ-2 الاستقطاب<sup>1</sup>:

بمجرد أن تنتهي المنظمة من عملية تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية تبدأ في عملية جلب أكبر عدد ممكن من المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب.

## ● مفهومه

الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

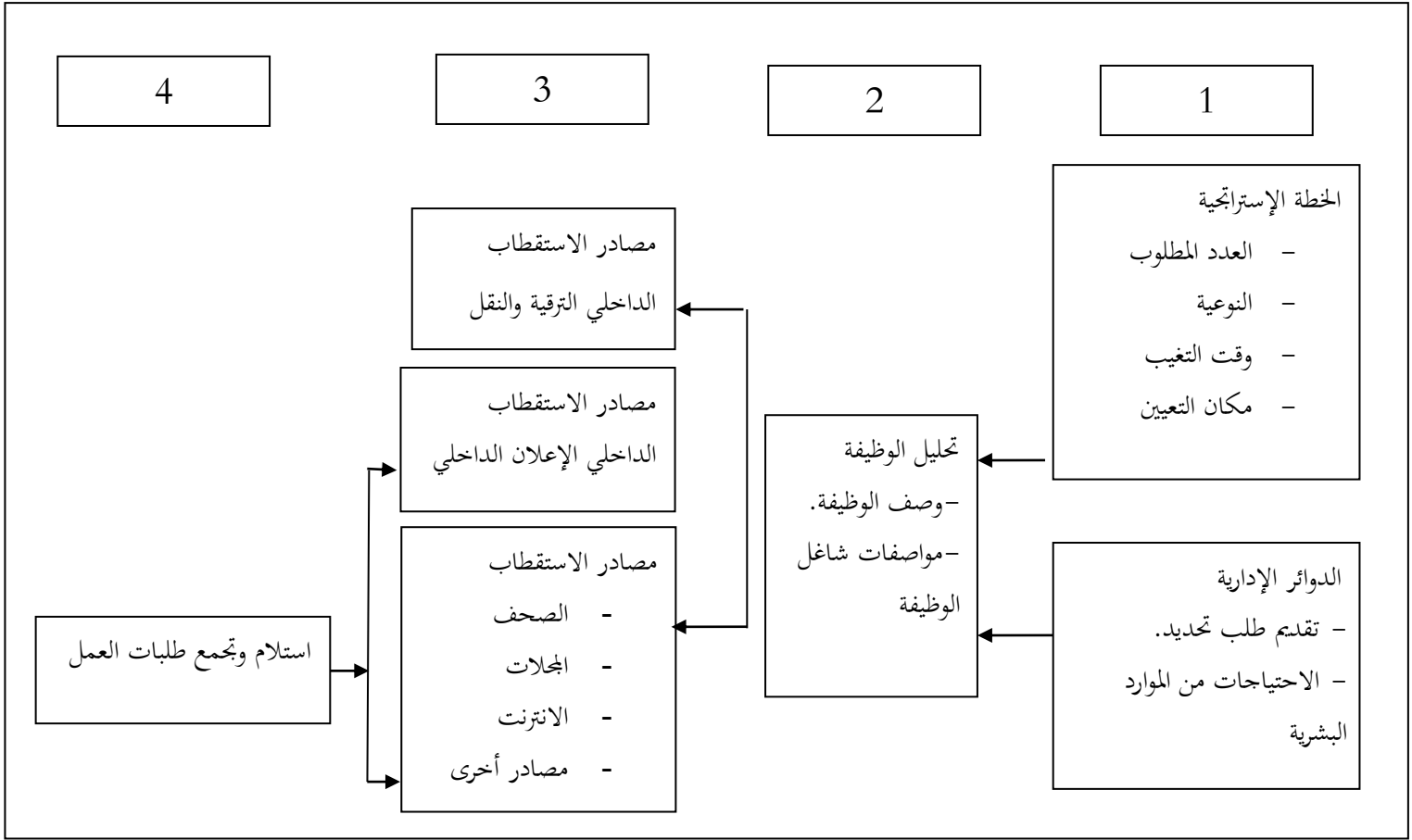
كما ويعرف بأنه عملية جذب العمالة للوظائف الشاغرة.

## ● خطواته:

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة يمكن توضيحها بالشكل التالي :

1 . نihal موسى شحدة عجاري : " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " ،مرجع سبق ذكره،ص- ص، 32 - 34.

الشكل رقم (10) : توضيح خطوات الاستقطاب



المصدر: نihal موسى شحدة عجازي: " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2016، ص 34.  
يبيّن الشكل خطوات عملية الاستقطاب كما يلي:

**الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى مكان التعيين ( في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية .

**الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك يتعلق بالوظائف المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

**الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العلوي أو الإلكتروني وتتضمن التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأ المتقدم بخط يده أو من خلال الانترنت.

### أ-3- الاختيار<sup>1</sup>:

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل وظائف شاغرة وتعرف عملية الاختيار أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة للشغل ووظائف معينة في المنظمة، الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

- **طلب التوظيف:** يحتوي طلب التوظيف عادة على المعلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعملية لطلب العمل ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل .

يعتبر طلب التوظيف أو مصدر معلومات متاحة للمنظمة عن هذا الشخص وتوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخطواته العملية ومعلومات شخصية.

ويتضمن محتويات طلب التوظيف الاسم /العمر /الجنس/ الحالة الاجتماعية/ المؤهلات العلمية /الشهادات الدراسية/ البرامج التدريبية /الخبرات العلمية/ وهناك خصائص جسمانية كالطول والوزن والحالة الصحية للمتقدم /الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني... الخ

وجيب أن تكون البيانات التي يحتويها طالب التوظيف هادفة وان تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة.

### - المقابلات الشخصية:

تعتبر من أكثر الأساليب انتشارا أو استعمالا في المنظمات المختلفة وتهدف إلى:

- 1- تقييم مدى ملائمة الشخص التقدم للوظيفة
- 2- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره أما أخطائها فتتمثل فيما يلي:

- 1- تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كانت هذه الصفة مرغوب فيها أو غير مرغوب على التقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل.
- 2- فشل المقابلة في الاستماع الفعال كما يقول الشخص المتقدم للوظيفة حتى وإن بدا منصتا.

1. زبير منير سليمان: "إدارة اختيار الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 40-42

3- التحفيز والتعصب والتقديم العاطفي أو غير الموضوعي.

الأمر التي تساعد على زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية:

- 1- تبيين أن مستوى الثبات الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حالة المقابلات المنمطة.
- 2- نظرا لأن توافر شروط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق فإنه من الممكن زيادة مستوى الصحة عن طريق استخدام أكثر من مقابلة لإجراء المقابلة.
- 3- عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثيرها بالصفات المرغوب فيها، الأمر الذي جعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة البحث عن السلبيات.

#### - التحري والتوصية:

يعتمد على اختيار العاملين على أداءهم وعلاقتهم وسلوكياتهم في المستقبل وهو دليل على أداءه وعلاقته وسلوكه في الماضي للشخص المختار للوظيفة ويختلف رأي مدري الأفراد في المنظمات المنشآت المختلفة حول جدوى أسلوب التحري والتوصية ذلك لأنه يرى عدم جدواها في عدم معقولية أن يقترح الشخص أسماء الموصين الذين من المحتمل أن يكتبوا رسائل توصية في غير صالحها وعلى العكس من رأي البعض الآخر أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة خصوصا إذا تذكرنا أنه لا يحدد أن يكون أحدا أساليب الاختيار ليس الأسلوب الوحيد هذا إذا أخذنا بالاعتبار هذا بأن الأخرى مثل قلة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه واستخدامه .

#### - اختيارات التوظيف:

ويقصد به إجراء منظم هدفه معاينة سلوك واتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك واتجاهات وأراء شخصية أو أكثر.

#### فرضيات اختبارات التوظيف:

- 1- إن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعا يقترب من التوزيع الطبيعي.
- 2- أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختيار وبين احتمال النجاح في أداء وانجاز متطلبات العمل أو الوظيفة.

#### أنواع الاختبارات:

- 1- اختبارات القدرات: والذي يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما؛
- 2- اختبارات الأفراد: والذي يقيس معلومات الشغف ومهارته في أداء عمل معين؛
- 3- اختبارات الاهتمامات: المهنة والذي يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات؛

- 4- اختبارات الشخصية: والذي يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص الذي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل.
- 5- اختبارات الإسقاط: والتي يتم اجراءه بطلب من الشخص أن يعطي تغيراته لعدد من الصور والرسوم كمبشرات لمواقف محددة.

#### - الفحص الطبي:

بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مرشح للكشف الطبي بحيث أشارت الدراسات إلى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه.

#### أ-4 اتخاذ قرار التعيين<sup>1</sup>:

وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المرشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المرشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها " عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته " حيث تهدف عملية تعيين الموارد البشرية غلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد.

#### مراحلها:

تتمثل في المراحل التالية:

- 1- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛
- 2- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل؛
- 3- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم؛
- 4- تحديد طريقة الاختيار؛
- 5- وضع المرشحين في قوائم قصيرة؛
- 6- اختيار المرشح الناجح؛
- 7- إعلام المرشح بالنتيجة؛
- 8- تعيين المرشح الناجح.

1 . نغال موسى شحدة عجازي: " التوظيف وعلاقته بالتنمية المؤسسي "، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 41، 40.

ووظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها الشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له .

#### ب- إجراءات التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل في<sup>1</sup>:

#### ● تحديد الاحتياجات:

وهي أو خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة بها، والذي يسمح بتحديد عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة تخطيط القوى العاملة لا يتمثل فقط في احتياجات العمل والمشرفين بل يتمثل أيضا بكيفية استغلال الموارد البشرية بطريقة مثلت من خلال:

- تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة؛
- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة التقاعد، الترقية أو العطلة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة والتي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص وتوسيع نشاطها.

#### ● فرز الترشيحات:

بعد إعلان مختلف المترشحين المتحصلين على حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك: السن الشهادة العلمية، الخبرة، وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجابيا أو سلبا.

#### ● التعيين:

يعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته.

1 . أحلام قاسمي: "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم

،عمل، البويرة، 2011، ص، 76

● التدريب:

من خلال التدريب تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كافة المنظمة، كذلك إخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد.

● الحوافز:

هي العوامل التي تجعل الفرد ينهض بعمله على نحو أفضل ويبدل معه جهد أكبر ، أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز ، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية والمعنوية.

● العطلة:

وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي:

- عطلة رسمية سنوية: وهي عطلة سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خططها الإنتاجية؛
- عطلة مرضية: وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب وتحديد مدته؛
- عطلة بدون أجر: عطل يطالبها المستخدم لسبب ما ولا تصح له إلا في حدود الحاجة وهي عطلة بدون أجر.
- عطلة خاصة: وهي تكون لأسباب مختلفة كزيارة مولود، أو زواج.

● العقوبة:

ويعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها والعقوبة تختلف باختلاف مسببها، وهي كالتالي:

- عقوبات تخص مواعيد العمل؛
- عقوبات تخص نظام العمل؛
- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل؛
- عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

● نهاية الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، التقاعد، الإيقاف المؤقت، الفصل وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعمال داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

المورد البشري مهم جدا في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره رأس مال فكري وله انعكاسات كبيرة على الميزة التنافسية وعليه لا بد من الاهتمام بالبشر من خلال التدريب والإعداد وتنمية قدرته على الإبداع والاختراع واستثمار هذا المورد.

#### المطلب الأول: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية .

##### أ- الموارد البشرية أهميتها كميزة تنافسية.

##### أ-1. الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية.

تعتبر الموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن نتعامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستغلال الفعال لهذه الموارد عندما تتوفر نظام تحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختبار، التدريب، التقييم، التقويم والصيانة.

وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي للإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهي العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، جوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فعال لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير<sup>1</sup>.

##### أ-2. أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية.

تزداد أهمية الموارد البشرية يوما بعد يوم، لأن المنظمات تشهد تحولات في الميزات التنافسية الأخرى أمام هذه ميزة هذه الموارد، فالتكنولوجيا مثلا ودرجة الحماية التي كانت توفرها الدول، ومصادر التمويل المختلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي، ويعود ذلك إلى فقدان هذه الميزات إلى تفردا وتميزها، وإمكانية حصول الآخرين عليها نتيجة لما فرضته ظروف السوق العالمية، والتجارة الدولية، حيث أن القوانين أصبحت تفتح الأسواق في وجه المنافسين دون حماية تذكر. إضافة إلى مجموعة التحديات التي خلقتها العولمة حيث تحول الاتجاه من الاستحواذ على حصص في السوق الحالية إلى التنافس على المستقبل والفرص المستقبلية. ولذلك أصبح الاعتماد على المزايا السابقة دون إسنادها بالموارد البشرية كميزة أساسية هو أمر غير ذي معنى بسبب حصول المنافسين على تقليد متقن لكافة المزايا التي تملكها المؤسسة أما الموارد البشرية فإن هناك عاملان يعتبران محددان رئيسيان لنجاح وقدرة الموارد البشرية على التنافس :

1. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص، ص، 19، 20.

- النجاح الذي يتحقق من خلال إستراتيجية فعالة لقيادة الموارد البشرية يكون غير مرئي للمنافسين وبالتالي يصعب محاكاته وتقليده عكس المزايا التنافسية الأخرى؛

- قيادة الموارد البشرية منظومة متكاملة يتم في ظل بيئة تنظيمية مختلفة ومكونات تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك فإنه حتى تقليدها لا يعطي نفس النتائج المبتغاة.

لذلك لا بد من منح الموارد البشرية صفة المورد الاستراتيجي الحيوي، بإنجاز تحول كبير في قيادة الموارد البشرية، والتعامل معها ومن خلالها، وتجنب أسلوب التعامل الذي يوحي كأنه يمكن الاستغناء عنها واستبدالها ويجب إعطاءها مزيداً من الحرية والنظر إليها كعامل إيجابي وليس عبء يجب تخفيضه أو الإقلال منه إضافة إلى تطوير علاقات العمل بإدارة الصراع مع النقابات المسؤولة عن الموارد البشرية على أساس التعاون والشراكة بدل الخصومة.

أن معيار تقييم مدى نجاح إستراتيجية الموارد البشرية، وقدرتها على المنافسة هو مدى قدرة هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى من خلال خلق رضا وولاء وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق اندماجها وولائها والتزامها وهو ما يسمى بدائرة الاندماج والالتزام cycle of HR Envolement Commitment التي تقوم على أساسها قاعدة أن العنصر البشري الذي لديه الإلتزام وولاء في العمل يكون أكثر إنتاجية وفعالية في أداءه كما أن الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في خلق القيمة، ان تكون مصدراً للميزة التنافسية ما لم تدل استراتيجياً وفق مداخل ونظم مرنة، وحديثة كإدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة والجودة<sup>1</sup>.

#### ب- القدرة التنافسية للموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمات، حيث أنها تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، ومن خلال إستراتيجية شاملة بمجموعة من السياسات متكاملة ومنسجمة مع إستراتيجية المنظمة ومساهمة في تحقيق رسالتها بحيث يصبح المورد استراتيجياً حيويًا (stratégie assit) يدار بعناية فائقة بحيث يؤثر إيجابياً في باقي العناصر التي تتكون منها المنظمة لأن قوة الموارد البشرية وفعالية أداءها هي انعكاس واضح لقوة المنظمة التي تعمل فيها ودليل لقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار وقد لخص cummings and Marcus (1994) في شركة (IBN) توجهات المنظمة في الدول الصناعية مع بداية القرن الحادي والعشرين كما يلي :

1 . إياد شماسنة: "الإدارة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 79، 80.

- العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة؛
  - يأتي المورد البشري بإدارته في قائمة الأولويات الهامة للإدارة العليا للمنظمة؛
  - العنصر البشري هو السلاح البقاء بالنسبة للمنظمة لأن رضا المستهلك مقترن برضا المورد البشري؛
  - دعم إدارة الموارد البشرية لمساعدتها في تفجير طاقات الموارد البشرية وبناء قدراتها يمكنها من تحقيق الإبداع لديها؛
  - الربط بين نجاح المنظمة من خلال نجاحها في إدارة الموارد البشرية مع رضا الزبائن؛
  - تمكين الموارد البشرية من وضع برامج تمكين العاملين وتنفيذه.
- ومن أجل إدراك أهمية الموارد البشرية ينبغي تحليل التحديات التي تحيط بمنظمات الأعمال والتركيز على أثرها في التحول الذي طرأ على إستراتيجيات هذه المنظمات وجعل الموارد البشرية نقطة الارتكاز التي تستند إليها المنظمات في مواجهة هذه التحديات ومن هذه التحديات:
- العولمة وتحرير التجارة الدولية؛
  - ظهور تكتلات اقتصادية بين العديد من دول العالم مما أدى إلى تأجيج المنافسة بين المنظمات؛
  - تحويل بلدان المعسكر الشيوعي ذات الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر؛
  - الأزمات الاقتصادية العالمية القتالية والتي تداعت أمامها منظمات عديدة كبير<sup>1</sup>.

#### الارتباط بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية للموارد البشرية:

إن تطبيق مداخل تحقيق القدرات التنافسية للموارد البشرية، لا يعني بالضرورة أن الموارد البشرية سوف تمتلك ميزة تنافسية وذلك لأن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل قوة التنافس وتيز الوضع في السوق ثم قيادة الموارد البشرية التي تمتلك القدرات التنافسية باتجاه التفوق و احتلال موقع تنافسي متقدم وذلك في ظل ذكاء تنافسي فعال ونشيط، وفي هذا الحال من الاندماج بين العاملين القادرين ذوي القدرة والكفاءة والانتماء في ظل ثقافة تنظيمية تسمح لهم بالتفوق فإنهم يكونوا قادرين على منح منظماتهم ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

قبل التطرق إلى دور رأس مال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لابد من التطرق للمفاهيم المتعلقة بالرأس مال فكري لأنه يعتبر من المفاهيم الأكثر ثراء وعمق في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم ويهتم بالأصول المعنوية ومحاوله عدم خلق

1. إيداد شماسة: "الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، دار فضاءات للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص، ص

.79،78

2 إيداد شماسة: "الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، المرجع السابق، ص، ص، 81،82

فجوة بينها وبين باقي رؤوس أعمال، وبالرغم من تزايد أهميته ودوره الفعال في نجاح منظمات الأعمال لا يزال موضوعا واسعا.

#### أ- مفهوم رأس المال الفكري:

لقد تعددت التعاريف واختلفت نذكر منها:

- كما عرفها (Stewart 1997) على أنها: "المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفردية التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتحقيق الميزة التنافسية للشركة".
- كما عرفها (Evinson 1997) على أنها: "الأصول غير الملموسة التي ليس لها كيان مادي ولا يمكن التنبؤ بمدى منافع المتوقعة منها لعدم معرفة عمرها الإنتاجي"<sup>1</sup>.
- في حين يعرف على أنه نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية وهي: (ياسين 2007، 224).

- 1- الموارد البشرية: وتمثل رأس المال البشري في المنظمة ولها علاقة بمعارف العاملين، مهاراتهم، و تجاربهم .
  - 2- الموارد التنظيمية: وهي فئة الموارد التي تبقى في المنظمة عند مغادرة العاملين والتي تضم المعرفة الصريحة المرمزة، الأنظمة أساليب وإجراءات العمل .
  - 3- الموارد العلائقية : وتمثل الفئة الثالثة من مكونات رأس المال الفكري والتي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن، الموردين، وأصحاب المصالح.<sup>2</sup>
- ونستنتج مما سبق أن رأس المال الفكري هو قيمة مستخلصة من تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون على أشكال ملموسة يمكن الاتجار بها (حقوق النشر والتأليف) والتي تمكن المنظمة من بناء مكانة ذهنية وعلاقات متميزة مع المستفيدين بالهدف التفوق التنافسي.

#### ب. - خصائص رأس المال الفكري :

عديدة نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1 موسى العزيز وآخرون: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات في سوريا" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 03، 2014، ص 55.
- 2 علي أكرم عبد الله علي: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 124.
- 3 حريري بوشدور صليحة فلاق: "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، يومي 14، 13، ديسمبر، 2011.

### 1- التنظيمية :

فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس مال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسبة متفاوتة أما بالخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس مال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

### 2- المهنية :

الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس مال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

### 3- السلوكية والشخصية:

يميل رأس مال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكيد ورأس مال الفكري ميال على المبادرة. وتقدم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء ومثابرة حادة وثقة عالية بالنفس.

### ج.- مكونات رأس المال الفكري:

تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين على الرغم من إتقائهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته حيث نذكر أهمها والتي أخذت النسب الأعلى لآراء الباحثين<sup>1</sup>.

#### 1. رأس المال البشري:

يمثل القدرات الفطري والمكتسبة لدى كل فرد عامل والتي تؤدي على زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال، إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول، ويعتبر ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الإستراتيجي فهو يساهم في تحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة الجديدة وإن جوهر رأس المال الفكري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة .

#### 2. رأس المال الهيكلي:

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري، ويعد بمثابة الهيكل الداعم والسائد لرأس المال البشري والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة به وهو جزء من الهيكل المعرفي للمنظمة، ويعبر عن قدرتها التنظيمية فهو أصل يمتلك من قبل المنظمة يمكنها المتاجرة به والعمل على رفع قيمته من خلال الاستخدام الكفء لهذا الأصل.

1 علي أكرم عبد الله علي : "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 127-129.

### 3. رأس المال الزبائني:

هو الممكن الثالث لرأس المال الفكري ويشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة ويسمى أيضا رأس المال العلائقي أو رأس المال الخارجي، كما أنه يعتبر القدرة علا غدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى.

### د. العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

تزايدت أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور الاستثمارات واستمراريتها ونجاحها فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية وهو ما يشكل ميزة تنافسية بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموسة لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها المادية كالأبنية والمعدات وبسبب زيادة الضغوط على الشركات من خلال التغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل بها الشركات فكان لابد من زيادة الاستثمار في الموارد البشرية التي فرضت نفسها كأحد أهم موجودات الشركات في عالم المعرفة أن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في الشركات يهدف إلى زيادة القدرة على الإبداع التكنولوجي المستند إلى المعرفة التي يستطيع دعم المنتجات والخدمات من خلال الطاقة المعرفية لدى الشركة .

أي أن معظم الشركات حاولت التغلب على المشكلات التي تواجهها من خلال رأس المال الفكري باعتباره موردا مستداما مما دفعها لتطوير طرق قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري لتأثيره الشمولي على الميزة التنافسية للشركة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: دور عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.**

تعني الميزة التنافسية *compétitive davantage* أن تتمتع المنظمة من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مباراتها، ومن الطبيعي أن تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة ويتم الوصول إليها عن طريق مصادر متعددة ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها، فكيفية غدارة الموارد البشرية في المنظمة وإيجاد الدافعية العالمية لدى العاملين وتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع. روح الابتكار وزيادة درجة ولاء الموظفين للمنظمة كلها تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية.

وتعتبر قدرات المنظمة من أهم مظاهر الفاعلية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية ويرى بعض المؤلفين أن تحقيق الميزة التنافسية يتم ببناء ويضم الموارد والقدرات بحيث تكون الموارد في المستوى الأول من الهرم وبتحاديها يتم خلق القدرات التي تأتي في المستوى الثاني من الهرم حيث تعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية والتي تأتي في المستوى الثالث من هذا الهرم.

1 موسى العزيز وآخرون: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات في سوريا"، مرجع سبق ذكره، ص، 59

تعتمد المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية كثيرا على ما بات يعرف بالأصول غير الملموسة مثل: رأس المال الاجتماعي فالإنسان وحده هو الذي يفكر ويحلل ويبتكر ليصبح تفكيره إبداعيا و الفكري الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس، نتيجة أن طريقة معالجتهم فكريا للمدخلات تختلف عن الناس العاديين، وهذا يعني أن الإبداع هو قدرة يمتلكها الناس وليست الآلات بمعنى أن العنصر البشري في المنظمة هو الأساس. تعرف المعرفة، وخصوصا الضمنية منها بأنها مخزن الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة، والحدس لدى أي شخص في المنظمة، وتعتبر المعرفة الضمنية للموظفين أصول غير ملموسة (Intangible Asses) مملوكة للمنظمة، وهي من أثن الأصول التي تمتلكها المنظمة، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مرتبط بأفرادها وبنجاحهم وكذلك فإن الأفراد هو الذين يمتلكون المعرفة .

ومن أجل الربط ما بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما بين استقطاب وتعيين العاملين لابد للمنظمة من تكوين رأس مال بشري يرتبط به روس الأموال الأخرى أو تنفرع عنه، وذلك عن طريق الاستقطاب وتعيين موظفين مرتقبين يحملون هذه الميزات، والاستثمار في تدريبهم وتطويرهم من أجل توزيع معارفهم وربطها بأهداف المنظمة فالمنتج الجيد يمكن تقليده من قبل المنافسين وكذلك التكنولوجيا المستخدمة يمكن للمنافسين الحصول عليها وفهم قدرتها أن المعرفة والرغبة والقدرة كونها أمور متعلقة بالعنصر البشري فإنه يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها فالمنظمة التي تستطيع أكثر من غيرها ضمان تعلم مواردها البشرية لتصبح لديهم ثقافة تنظيمية وثقافة المجتمع وتضمن قدرتهم ورغبتهم في العمل لتحقيق باقي الأهداف، تكون ذلك هي الأقدر على خلق ميزة تنافسية مستدامة لأن التعلم ليس له حدود<sup>1</sup>.

1 - أحمد عرفات وآخرون: "دور تطبيق الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2010، ص-ص، 53-55.

خلاصة الفصل:

- لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى استراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث تم عرض مفهوم وتطوير إدارة الموارد البشرية بصفة عامة واستراتيجية التوظيف بصفة خاصة كاستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ثم في المبحث الأخير عرض مساهمة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث توصلنا للنتائج التالية:
- أصبحت إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بما تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة إذ تقوم هذه الأخيرة بتكوين القوى العاملة واختيارها وتوظيفها وفق التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
  - هناك مراحل وجب إتباعها حتى يتم اختيار الموظف الملائم الذي بدوره تتحقق أهداف المنظمة.
  - يعتبر العنصر البشري مصدر للميزة التنافسية، بحيث أن معايير الاستقطاب والتعيين الخاصة بعملية التوظيف من شأنها اختيار الموظف الملائم الذي يحمل الخصائص الضرورية لشغل منصبه والذي يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها وأهمها تحقيق ميزة تنافسية.
  - كلما زادت المعرفة لدى الموظفين زادت قدرتهم على الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ومنه فغن رأس المال الفكري في هذه الحالة يلعب دور كبير في خلق ميزات تنافسية جديدة.
  - تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب وتعيين موظفين ذو صفات وخصائص مميزة تمكنهم من تحقيق ميزات تنافسية لمؤسساتهم.

ذاتمة علمة

خاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، كما حاولنا الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ندرجها فيما يلي:

النتائج:

- 1- يتم تأسيس الميزة التنافسية على المدى الطويل وذلك باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- 2- تلعب الميزة التنافسية دور كبير لمواجهة المنافسة، ومهما اختلفت هذه المؤسسة فإن تحقيق ميزة تنافسية هو أهم أهدافها؛
- 3- الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي مصدر حاسم لتفوقها عن بقية منافسيها من خلال إنتاج منتجات متميزة أو بتكلفة أقل؛
- 4- المورد البشري هو المورد الأكثر ندرة، وهو المورد الوحيد الغير قابل للتقليد، فبذلك توليه المؤسسة كل الأهمية؛
- 5- إن للموارد البشرية الأهمية الكبيرة في المؤسسة كونها تحقق ميزة تنافسية وخاصة تلك التي تمتلك الكفاءات والخبرات وبذلك تحرص المؤسسة على تنفيذها من خلال برنامج التدريب التحفيز والتوجيه والحرص على الاستثمار في الموارد البشرية؛
- 6- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالجانب الاستراتيجي كونه يسهم في نجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- 7- تعمل إستراتيجية الموارد البشرية على تعزيز الميزة التنافسية؛
- 8- تعتبر المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تظهر هنا أهمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق التميز والتفوق أي تحقيق ميزة تنافسية؛
- 9- يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة حسب أسس علمية؛
- 10- أهمية عملية الاستقطاب والتعيين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اختيار أفضل الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات.
- 11- تمكن استراتيجية التوظيف من وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وبالتالي رفع احتمال تحقيق هذا الأخير للميزة التنافسية.

## التوصيات:

وفق النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري تم الخروج بالتوصيات التالية:

- 1- ضرورة وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته وكذا مع إمكانياته وقدراته؛
- 2- على المؤسسات عند إعدادها للتحليل التوظيفي أن تراعي أن يكون هذا الأخير دقيقا ومفهوما من قبل جميع الموظفين؛
- 3- على المؤسسات تنويع أدوات الاستقطاب وعدم الاكتفاء بالصحف الرسمية فقط؛
- 4- على اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين أن تضع ضمن اختباراتهما اختبارات عملية وعدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية فقط وذلك له الأثر الإيجابي لمعرفة القرارات بشكل أوضح وأفضل؛
- 5- عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دور أساسيا فتنفقد موضوعيتها؛
- 6- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل المؤسسات؛
- 7- إن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى.

## أفاق البحث العلمي:

وفي الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج، المشار إليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل في:

- 1- تنمية وتطوير المورد البشري وأثر في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - 2- النقل الاستراتيجي للمعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - 3- تطوير رأس المال الفكري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن البيئة التنافسية؛
  - 4- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها التحدي الذي تواجهه المؤسسة الاقتصادية.
- وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلى أننا ندرك تماما أن هذا البحث لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، و أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل، ويبقى عمل الإنسان ناقص والكمال للواحد القهار .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى : "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000
2. إياد شماسنة: "الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، دار فضاءات للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014
3. بوبكر بوخريسة وآخرون: "تسيير وتدبير الموارد البشرية"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016
4. جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، ترجمه محمد سي احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015
5. حسين وليد حسين عباس "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015
6. حفيان عبد الوهاب: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016،
7. زيد منير سلمان: " إدارة اختيار الموظفين :الموظف المناسب في المكان المناسب"، ط1، دار الداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003،
8. سيد محمد جاد الرب: " التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، ط1، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016،
9. صفوان محمد المبيضين ، عالض بن شافي الأكلبي : " تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
10. صفوان محمد المبيضين وعالض بن شافي الأكلبي: " التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية"، دار البازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
11. عايدة سيد حطاب: " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1985،
12. محمد عبد حافظ: "الوظيفة بين واجباتها ومواصفات شاغلها"، ط1، دارالفجر للنشر والتوزيع، 2001
13. محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبعج : "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014،
14. مجاني باديس، طبول ريمة: "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية"، ط01، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017

15. مدحت محمد أبو النصر: "تنمية الموارد البشرية"، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009
16. منير بن أحمد بن دريدي: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
17. موفق أحمد الضمور "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام" ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2010
- ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:**
1. أحلام قاسي: "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم، عمل، البويرة، 2011
2. بخاخشة موسى: "إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015
3. بوازيد وسيلة: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر 2012/2011،
4. بوبعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012/2011
5. بوفاس الشريف: "إدارة الجودة الشاملة والتنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2007/2006
6. تينشات سلوى: "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دفعة، 2010/2009
7. حجاج عبد الرؤوف: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصبرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006
8. خياط فتحي: "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013،
9. درارجية نعيمة ونجاحي لطيفة: "اعتماد التسويق في إشكالية التنافسية لوحدة فرمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التسويق، 2012/2011،

## قائمة المراجع

10. سامية لحول: " التسويق والمزايا التنافسية " ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر،باتنة الجزائر،2008/2007
11. سيرين عبد المجيد الناظر: " علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل،الضفة الغربية،فلسطين، 2011
12. صالح حميدات:"قيادة العنصر البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،علوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر،2017/2016
13. عبد الحكيم جربي:" أثر استراتيجية تنميه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال استراتيجية والتنمية المستدامة، جامعه فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2012 / 2013
14. قاصب حسين:"الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج ،البويرة،الجزائر،2019/2018
15. كباب منال : " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة"،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم،علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2017/2016
16. كبير فتيحة: "فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع التنافسية المؤسسات"، مذكرة مقدمه لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية ،جامعه أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018/2017
17. محمد فوزي علي العتوم:" رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، بجامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن ،مايو 2009
18. ملايكية عامر:" واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص التسويق والإستراتيجية بجامعه باجي مختار ،عنابة الجزائر ،2013
19. نihal موسى شحده حجازي:" التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين، 2016
- ج.المجلات :

1. أحمد عريفات وآخرون : "دور تطبيق الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،المجلد 10،العدد 2، 2010

## قائمة المراجع

2. الصادق الأشهب وآخرون: " دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07، ديسمبر 2017،
  3. حسن عبد الحليم نور وإبراهيم فضل المولى البشير: " الثقافة التنظيمية وأثرها في ميزه تنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية، السلسلة 17، العدد 2، 2016
  4. علي أكرم عبد الله علي: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32 العدد 98، 2014
  5. فريد خميلي: "أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر
  6. موسى العزيز وآخرون: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات في سوريا" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36، العدد، 03، 2014
- د. الملتقيات:
1. حريري بوشعور، صليحة فلاق: " رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، يومي 14، 13، ديسمبر، 2011.