



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid - d'El-Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور المورد البشري في خلق ميزة تنافسية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف:

د. نعيجي عبد كريم

من اعداد الطالبان:

➤ غربي أسماء

➤ حو سلوى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الموارد البشرية ودورها في رفع وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات، ولهذا الغرض استخدم المنهج الوصفي التحليل نظرا لملائمته طبيعة الموضوع، حيث أعدت دراسة مقارنة ما بين مؤسسة هواوي، سامسونغ، وكوندور.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن إدارة الموارد بالمؤسسات الاقتصادية تعمل على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بهدف تحسين أدائها، ذلك كون أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي لقي من ادارةالموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسب.

واختتمنا الدراسة ببعض التوصيات كضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفهم، والعمل على أدائهم لتقوية نقاط القوة لديهم، ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تخطيط مساهم الوظيفي وتنمية ميولهم المهنية من أجل اعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على احسن وجه.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé

Cette étude s'intéresse à la problématique de Les ressources humaines peuvent-elles contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel? Et comment ça se passe pour les institutions: Samsung, Huawei et Condor?

Pour ce faire, ce travail de recherche s'est élaboré autour d'une dotation de données constituées grâce a que

Parmi les résultats obtenus, nous avons constaté que les différentes directions des ressources humaines rattachées à ces entrepris offrent en effet des programmes de formation efficaces pour leurs employés afin de les aider à acquérir les compétences et les information nécessaires pour améliorer leur performance et leur productivité. De façon générale ce contât confirme aussi qu'un travailleur doté des connaissances adéquates ne peut que devenir un acteur décisif dans la réalisation de la compétitivité de l'entreprise et encourage par son entrepris.

En confirmant l'importance que les entreprises économiques algériennes attribuent de façon générale à la gestion des ressources humaines, cette étude se termine par les suivant :

- Les entreprise économique doivent impérativement développer les compétences et connaissance de leur employés à travers des programmes de formation, de suivi et de mise à niveau afin d'en évaluer leur performance produire de façon permanente.
- Les entreprises économiques doivent aussi se focaliser sur la planification de leurs pistes fonctionnelles et développer leurs tendances professionnelles afin de préparer leur employés à occuper des fonctions toujours plus responsables et accomplir ainsi lais taches de la meilleure façon compétitive possible

Les mots clés: Les ressources humaines, la gestion des ressources humaines, la concurrence, la compétitivité, la fonction concurrentiel.

اهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته، وجلاله، ونور وجهه، وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي
أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وجملنا بالعافية والبركة،
والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين، محمد بن عبد الله وآله وصحبه ومن
والاه، وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أحق الناس بصحبتى، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها
حقها مهما عملنا جاهدين "ماما حبيبتى"

الصديق الأول والشمعة التي تحترق لأجل أن تيرنا دون شكوى ولا جدال "بابا الحنون"
الذين تقاسمت معهم حنان أمي وابي، وكانوا هم سر بصحبتى وسعادتي، اخوتي نور
حياتي: "نورة، فريد، فارس، هارون"

والبراعم الصغار: "أحمد خليل، يعقوب، سيرين"

من علمني الأمل، الصبر، العطاء، ولم يدر ظهره في كل محناء وكان رمزا للرضا الذي
رضيت به "زوجي الغالي"

إلى رفيقتي وصديقتي في هذا العمل "أسماء"

كل من علمني حرفا ولم ييخل بالعطاء "أساتذتي الأعزاء"

كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة.

سلوى

اهداء

إلى من ربى وبذل وكّد، اعطى وما أخذ، علمني أن الحياة كفاح وأن العمل عبادة،

ولم ييخل بشيء عليّ "إلى والدي حفظه الله"

إلى من غمرتني بحنائها وقت الشدة وكان دعاؤها نورا يضيء طريقي " إلى والدي

حفظها الله "

إلى من شاركني الحياة سرّاءها وضرّائها، إلى من أرى نورا للحياة فيهم اخوتي

"هادية، راضية، سماح، وليد، فارس"

إلى براعم البيت "يعقوب، فراس" حفظهما الله

إلى من قضيت معهم أياما لا تنسى وجمعتني بها المحبة والصدقة صديقتي "سلوى"

إلى من جمعتني بهم دروب الحياة، ومقاعد الدراسة

أسماء

سُرُّكُمْ وَتَقْوَاهُ

امثلا لقول الله تعالى:

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... "

(سورة إبراهيم الآية 07)

فالحمد لله كثيرا والشكر لله عظيما على كل النعم التي منا بها علينا وخاصة نعمة العلم والصحة التي بقدرته وعونه أنجزنا هذه المذكورة.

كما نتقدم بكثير من الامتنان وبجزيل الشكر الى أستاذنا "نعيجي عبد الكريم"

على ما قدمه لنا من توجيهات وارشادات قيمة في سبيل انجاز هذه المذكورة.

كما نتوجه بشرنا أيضا الى كافة أساتذة الجامعة الشاذلي بن جديد

والذين نكل لهم التقدير والاحترام.

كما لا ننسى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد لكم جزيل الشكر.

(أسماء / سلوى)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	وظائف إدارة الموارد البشرية	1-1
28	أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية	2-1
44	مخطط يوضح قوى التنافس الخمس	1-2
55	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	2-2
56	قوى التنافس الخمس	3-2
59	سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر	4-2
63	مصادر الميزة التنافسية	5-2
66	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط المورد البشري	6-2
73	الهيكل التنظيمي لشركة سامسونغ	1-3
77	الهيكل التنظيمي لشركة هواوي	2-3
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	3-3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	متطلبات استخدام استراتيجية التنافس	1-2
71	معلومات عن نشأة شركة سامسونغ وتاريخها	1-3
76	معلومات عن نشأة شركة هواوي وتاريخها	2-3
80	معلومات عن نشأة شركة كوندور وتاريخها	3-3
84	معلومات عن المؤسسات المختارة	4-3
85	بطاقة تقنية عن مؤسسة سامسونغ	5-3
86	بطاقة تقنية عن مؤسسة هواوي	6-3
87	بطاقة تقنية عن مؤسسة كوندور	7-3
88	أهداف المؤسسات المختارة	8-3
89	مهام المؤسسات المختارة	9-3
90	الإمكانات المادية والبشرية للمؤسسات المختارة	10-3
92	الانتشار الجغرافي والعمل الإنتاجي للمؤسسات المختارة	11-3
95	الحصة التسويقية المحلية والعالمية للمؤسسات المختارة	12-3
98	المنافسين وأهم المنافسين للمؤسسات المختارة	13-3
99	استراتيجيات المؤسسات المختارة للتوغل في الأسواق	14-3
104	التحليل السياسي للمؤسسات المختارة	15-3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé
III	الاهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
2	❖ المقدمة
37-8	الفصل الأول: المورد البشري ومنظمات اليوم
08	➤ تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
09	1- نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
12	2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
13	3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
14	4- أهداف إدارة الموارد البشرية
15	5- وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها
17	6- التحديات والعوامل التي تواجه إدارة الموارد البشرية
20	7- المورد البشري كرأس مال بشري وفكري
22	المبحث الثاني: ادارة وتنمية الموارد البشرية
22	1- استراتيجية تقييم الأداء
25	2- تنمية وتدريب الموارد البشرية

29	3- نظام الاجور والرواتب والتحفيز
30	4- نظام الحوافز
31	5- المسار الوظيفي
37	➤ خلاصة الفصل
69-38	الفصل الثاني: الاشهار والمستهلك الجزائري
39	➤ تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار العام حول التنافسية والميزة التنافسية
40	1- مفهوم البيئة التنافسية
41	2- تحليل قوى التنافس
44	3- دعائم الميزة التنافسية
46	4- الميزة التنافسية
49	5- الفروق الاساسية لنظرية الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر
50	المبحث الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
50	1- أنواع الميزة التنافسية
51	2- الإستراتيجيات العامة للتنافسية
55	3- نماذج تحليل البيئة التنافسية وفق مايكل بورتر
61	4- مصادر الميزة التنافسية
63	5- معايير الحكم على الميزة التنافسية
64	6- المورد البشري أساس الميزة التنافسية
69	➤ خلاصة الفصل
106-70	الفصل الثالث: دراسة حالة ثلاث مؤسسات (سامسونغ، هواوي، كوندور)
70	➤ تمهيد
71	1-التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

85	2-بطاقة تقنية عن المؤسسات المختارة
88	3-أهداف المؤسسات
89	4-الإمكان التي تتمتع بها المؤسسات
91	5-الأهمية التنافسية في كل من شركة: سامسونغ، وهواوي وكوندور
91	6-مزايا التنافسية التي تتمتع بها هاته المؤسسات
97	7-دعائم الميزة التنافسية للمؤسسات الثلاثة
97	8-رأس المال الكفئ والموهوب لكل من شركة سامسونغ وهواوي وكوندور
102	9-تتحقق الميزة التنافسية في كل من شركة سامسونغ، هواوي، وكوندور عن طريق
102	10- عملية الاستقطاب
104	11 - التحليل السياسي لكل من شركة سامسونغ، هواوي، وكوندور
104	12-معرفة أداء الموارد البشرية لكل من مؤسسة سامسونغ، هواوي وكوندور
106	➤ خلاصة الفصل الثالث
109	✚ خاتمة
112	✚ قائمة المراجع

مقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة، حيث أن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها عبر الزمن.

وإن أهم الموارد التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية وتحديد المتميزة منها، لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة موردها الأساسي، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكتفي بالموارد المادية دون وجود رأس مال بشري يملك مستوى معين من المعرفة والقدرة والمهارة والخبرة لتحقيق أهدافها، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهام جديدة، أهمها جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية، تتميز بالمعرفة العالية والطاقة الذهنية والقدرة المتميزة، وذلك حتى تواكب مختلف التطورات المحيطة وتكتسب المنظمة بها ميزة تنافسية.

ونظرا لهذه الأهمية فقد تزايد الاهتمام بالمورد البشري من قبل الشركات مهما اختلفت طبيعة نشاطها، حيث تبنت الإدارة جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الأفراد ذوي القدرات والمهارات لمواجهة أكبر تحدي اليوم وهو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرا، إلا أنه حضني باهتمام العديد من الباحثين أمثال: شولتز، بيكر ومينسر، وكانت نظرياتهم تسير في نفس الاتجاه، ألا وهو الاستثمار في رأس المال البشري، بمختلف أشكاله من تدريب، تكوين، وتعليم، وغيرها، حيث أن جميع الدول أهمية في تقديم المجتمعات وازدهارها.

يعد راس المال البشري من أهم وأبرز الموارد في المنظمة، فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، كما أن راس المال البشري بما يملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والابداع وسرعة رد الفعل، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي فهو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة وهذا ما جعل المنظمة ملزمة بالاستثمار في الرأسمال البشري أحسن استثمار وذلك حتى تتحقق أهدافها وتكون متفوقة على باقي المنافسين.

من خلال ما تم تقديمه، ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

1-الإشكالية الرئيسية

هل يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

وكيف هو الحال بالنسبة للمؤسسات: سامسونغ، هواوي، وكوندور؟

الإشكاليات الفرعية:

- حتى تتمكن من أن نجيب على الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية استنادا إلى مواردها البشرية؟
- كيف يمكن للمؤسسات: سامسونغ، هواوي، وكوندور اكتساب أداء تنافسي؟
- هل المورد البشري أصل من أصول المنظمة؟

2-الفرضيات

- للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: يساهم المورد البشري في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة بقدر انفاقها على تنميته.
- الفرضيات الفرعية:

- استثمار المؤسسة لمواردها البشري يمكنها من بناء ميزة تنافسية قوية
- يمكن للمؤسسات محل الدراسة اكتساب أداء تنافسي عالي من خلال تأهيل وتفعيل الموارد البشرية
- المورد البشري ليس أصل من أصول المؤسسة.

3-مجال وحدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في مدة زمنية تقدر تقريبا بستة أشهر على الأقل من شهر أفريل إلى شهر سبتمبر، تضمنت كل من اعداد الجانب النظري والتطبيقي معا.
- الحدود المكانية: دراسة مقارنة كل من مؤسسة: سامسونغ، هواوي، وكوندور

4-أهمية الدراسة

- ابراز دور واهمية المورد البشري في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية نظرة شاملة
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية واسقاط ما أمكن اسقاطه من جوانبها على ارض الواقع لتتبع النتائج بقصد القضاء وتقليص فجوة الدراسة النظرية والميدانية.

5- أهداف الدراسة

- السعي إلى تطبيق فعلي للمرد البشري في الواقع المحلي
- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتطبيق مهارات الموارد البشرية من اجل ميزة تنافسية
- تزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تفيد في بعض جوانب الموضوع المدروس.

6- أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب أدت بنا إلى لاختيار هذا الموضوع، منها:
- أسباب ذاتية: ما هو ذاتي، وذلك رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع، خاصة وأنه يتلاءم مع طبيعة التخصص المدروس الإدارة الاستراتيجية.
 - أسباب موضوعية: محاولة الاحاطة والالمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالموارد البشري، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية.

7- منهج الدراسة

سيتم الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يلي:

• المنهج الوصفي

والذي استخدم لعرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

• المنهج التحليلي

الذي يعرف بأنه الطريقة المثلى في البحث بتناوله لأحداث وظواهر وممارسات موجودة و متاحة للقياس كما هي دون تدخل مجربها، و تم التفاعل معها فوصفت و حللت.

8- صعوبات الدراسة

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل اثناء اعداد هذا البحث، نذكر منها:
- الافتقار الى بعض المراجع والمصادر خاصة بعد اتخاذ الحكومة لمجموعة من الاجراءات تمثلت في غلق المكاتب الجامعية والعمومية من اجل مواجهة جائحة كوفيد 19
 - الارتباك من هذه الجائحة، من الحظ ان دراستنا كانت دراسة مقارنة بين مؤسسات الهواتف النقالة سامسونغ، هواوي، و كوندور، لا تحتاج الي التنقل لعين المكان.

- توقف حركة النقل اجرنا علي التواصل مع المشرف عن طريق الهاتف و البريد الالكتروني فقط.
- ندرة الأطروحات والرسائل الجامعية في جامعتنا.
- جائحة كورونا وعدم توفر المواصلات لجمع المعلومات.

9-هيكل الدراسة

قسمنا البحث إلى ثلاث فصول أساسية تشكل في مجملها إجابة عن تساؤلنا المطروح عن المورد البشري، أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: المورد البشري ومنظمات اليوم ويضم مبحثين: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للموارد البشرية، أما المبحث الثاني: ادارة وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية، وتتضمن مبحثين: المبحث الأول: الإطار العام حول التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: فتناولنا فيه دراسة المقارنة للموضوع، وذلك لكل من مؤسسة (سامسونغ، هواوي، وكوندور).

10-الدراسات السابقة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة التي تطرقت للمورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات، والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

1-من اعداد الطالبة: شتاتحة عائشة: "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

تمثلت أهداف الدراسة في التأكيد على أهمية الموارد الداخلية للمنظمة في عملية انشاء وامتلاك الميزة التنافسية من خلال المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لها، ولا يكون ذلك من فراغ، وإنما بالاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب، حيث يمكن القول أن للتدريب المستمر للموارد البشرية بمختلف فئاتها يعتبر من أهم مقومات ومستلزمات التطوير وإيجاد جيل من الكوادر.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج كان اهمها: الاهتمام بالمورد البشري لتحقيق التنافسية و التميز.

واوصت الدراسة بمجموعة هامة من التوصيات ابرزها تكوين و تدريب المورد البشري لتحقيق افضل النتائج، زيادة الحوافز بنوعيتها

2-من إعداد الطالبة: ايمان نعمون: "أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر" أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2018.

تمثلت أهداف الدراسة في تطوير المنتجات ودوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بتحديد كافة الأنشطة والعمليات التي تضمن وجود استراتيجية متكاملة لتطوير المنتجات بالشكل الذي يؤدي إلى نجاحها في الأسواق. تم اجراء دراسة ميدانية على مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) المتخصصة في صناعة الصنابير، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتطوير المنتجات على مختلف جوانب الميزة التنافسية للمؤسسة (SANIAK) وأن توفرها على ميزة تنافسية يجب حصولها على مصادر داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى تحقيق تواصل مستمر مع الزبائن والتأثير على سلوكهم الشرائي في خدمة لأهداف المؤسسة.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج كان اهمها: الاهتمام بالمورد البشري لتحقيق التنافسية و التميز.

واوصت الدراسة بمجموعة هامة من التوصيات ابرزها تكوين و تدريب المورد البشري لتحقيق افضل النتائج، زيادة الحوافز بنوعيتها

3-من اعداد الطالبة: بن عنتر وسيلة: "دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.

لقد أظهر العنصر البشري في الوقت الحالي من خلال نوعية مستوى الفريق المسير والمسير أهمية ومسؤولياته في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، وأن اليد العاملة مدخل فعال و اساسي من مدخلات المؤسسة والذي يجب الاهتمام به من خلال بناء إدارة استراتيجية فعالة، تحقيق الجو المناسب للمؤسسة ورأس مالها البشري، وتحقيق أهدافهم في نفس الوقت يمر من خلال تأهيلهم فنيا، سلوكيا، وتطوير مهاراتهم نتيجة ذلك تحقيق نظم معلومات فعال يهيئ للمؤسسة تدفقا سريعا للمعلومات التي يأخذ من خلالها قرارات فعالة ومسؤولة.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج كان اهمها: الاهتمام بالمورد البشري لتحقيق التنافسية و التميز.

واوصت الدراسة بمجموعة هامة من التوصيات ابرزها تكوين و تدريب المورد البشري لتحقيق افضل النتائج، زيادة الحوافز بنوعيتها

الفصل الأول:

المورد البشري ومنظمات

اليوم

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن الإدارة والتنمية للموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وذلك بمحاولة استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف ورياح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، إن مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف على كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا الفصل بعض المفاهيم عن إدارة الموارد البشرية وأهميتها ثم بعد ذلك نستعرض الوظائف الأساسية للموارد البشرية ثم نختم هذا الفصل باستعراض تنمية الموارد البشرية والمسار الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستعمال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث عن كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه الى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأتمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيداً على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسات، ومن خلال ما سبق تم التطرق إلى نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها، التحديات والعوامل التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والمورد البشري كرأس مال بشري وفكر.

1- نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

مرت صنع العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، والصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لتفاعل وتشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية ويمكن توضيح التطورات التي مرت بها الإدارة الموارد البشرية كالتالي:

1-1 المرحلة الأولى: إدارة الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع

إن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية كانت تعتمد على الصيد والزراعة؛ ولم يكن هناك الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية، إنما تشكل تلك التجمعات عفويا بعيدة عن إطار المنظمة الذي يعود الى مبادئ واضحة، إنما هو نظام انتاج عائلي أسري، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، وكان كبار العاملين أصحاب الخبرة يقومون بممارسة إدارة الموارد البشرية، وكل من يتقدم للعمل بصفة جديدة يتعلم على يد أحد قدامى العاملين، يكتسب منه المهارات ويتصرف من خلاله على أفضل الأساليب وطرق أداء العمال.

أما الأجور فقد اتسمت بالضآلة من عدم تناسبها مع الأداء، والمزايا لم تكن تتعدى السكن وبعض الواجبات الغذائية. (1)

(1): جمال الدين محمد المرسي: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر بالعالم الغربي؛ والقرنين التاسع عشر والعشرين في العالم العربي، تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، فكانت الحاجة تدعو الى وجود العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى الى بروز مختصين في مجال الموارد البشرية والتي سميت آنذاك بإدارة الاستخدام في الشركة Ford لصناعة السيارات، فبسبب توسع حجم العمال بهذه الشركة واستخدام عدد كبير من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتحديد رواتبهم وأجورهم... الخ. (1)

كما أدى ذلك الى سوء ظروف العمل وظهور فئة الملاحظين والمشرفين أساءوا أحيانا الى العاملين الذين تحت امارتهم، ولقد أظهرت هذه الظروف الاحتياج الى ضرورة تحسين ظروف العاملين؛ (2)

1-2 المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية

يعد تايلور Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة، كما يعتبر إزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود الى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. (3)

بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة، حيث تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وكذلك إهمال العنصر الإنساني؛ (4)

1-3 المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية

يعتبر أنصار هذه المدرسة أن سلوك العمال هو جوهر العمل الإداري، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المؤسسة، وتميزت هذه المدرسة في الإدارة بالنظر الى سلوك الانسان في محيط البيئة التي يوجد فيها، مع تناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي، بحث يشمل السلوك

(1): عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 43.

(2): أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، 1998، ص 345.

(3): خالد عبد الرحيم الهيتي: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص 24.

(4): صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.

الفردى والجماعى شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التى تؤثر فى تكوينه، بالإضافة إلى الجماعات المحيطة كالأسرة والمدرسة والأصدقاء، زملاء العمل حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة، والهدف من هذه الدراسة أن تساعد الإدارة فى تفهم الظواهر السلوكية من حولها، ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التى تسعى إليها. (1)

ونتيجة للمشاكل التى انعكست بالتقيد الشديد لمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع هاوثورن الأمريكية فى الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التى قاد أفكارها إلتون مايو Elton Mayo. (2)

حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم بأنه لا يجب اعتبارهم مجرد أفراد فحسب، بل كأعضاء فى جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة فى جو إنساني؛

1-4 المرحلة الرابعة: مدرسة الإدارة الموارد البشرية

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية: (3)

1-4-1 تعمل المنظمة فى بيئة تعتمد عليها فى الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفى محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية، عليها أن تدرك حالة الحركة فى البيئة التى يمكن أن تعكس الفرصة المتاحة وتؤثر سلبا فى نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛

1-4-2 تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة؛

1-4-3 إن الموارد البشرية فى المنظمة تكلفة وميزة فى نفس الوقت وعلى الإدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة، وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية؛

(1): زوايدية أفرح: "إدارة الموارد البشرية ودورها فى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية فى ظل العولمة-دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد، تنمية ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، ص 22.

(2): خالد عبد الرحيم الهبتي: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(3): المرجع نفسه، ص 27.

1-4-4 تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة تحت إشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشري، ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن نعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة؛

1-4-5 نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين، وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقتهم المختلفة؛

1-4-6 التوسع في النشاط تقديم الخدمات والمنافع، وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

يلعب المورد البشري دورا هاما وأساسيا في كل مجريات الأمور، لما له من تأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة، كما أنه يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة والمتنوعة وبواسطته تحقق في كافة المجالات الصناعية والخدمات.

وعلى مستوى المنظمات فإن الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في تحقيق نموها واستمرارها. (1)

وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين المفكرين:

فقد عرف J-Martin إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: التحليل والتنظيم وتخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية"، (2)

كما عرفها "زويلف": "هي مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العامة"، (3)

ويعرفها الأستاذ Flippo-E وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة...". (4)

(1): بن عنتر وسيلة: "دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3-، 2011، ص 07.

(2): صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(3): منير زكريا أحمد عدوان: "واقع سياسة الاختبار والتعيين وأثرها على المبار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 09.

(4): صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 16.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور، وان هدفها الأساسي هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متناهية ومتناسقة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف.

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

بالرغم من الكثير من القيادات العليا لا يعيروا اهتماما كافيا للموارد البشرية خصوصا في التقارير السنوية التي تصدر من أعمال منظماتهم، بحيث يكون التركيز منصب على الأداء الاقتصادي أو النتائج الاقتصادية ومقدار ما حققته المؤسسة من أرباح أو مقدار الخدمات التي قدمتها والأعداد الهائلة التي استفادت من تلك الخدمات، ولكن إذا ما عرفنا أن الدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت على بعض الشركات الأجنبية قد أوضحت أن الشركات التي استمرت على مر السنين وحققته نجاحا كبيرا لديها سياسات موارد بشرية جيدة، وأن تلك التي تستمر وفشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال الموارد البشرية وأن علاقات العمل فيها سيئة وغير سليمة. (1)

وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها: (2)

3-1 تميز العنصر البشري

في ظل مفهوم الإدارة الموارد البشرية فالأفراد هم الأساس في حد ذاتهم، أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع، ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة، ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين الأهداف المنظمة وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

3-2 العنصر البشري كنصر مؤثر وحاكم في الأداء

إن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما تمت مقارنته بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية، إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منظمة.

(1): مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 59.

(2): محمد إسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 25.

3-3 العنصر البشري كمتغير مركب

إن قدرات الأفراد ومميزاتهم تختلف من شخص لأخر كما تتنوع دوافعهم واتجاهاتهم وعلى حساب وقدرة معرفتهم تختار إدارة الموارد البشرية الفرد المناسب في مكان المناسب. (1)

وتتلخص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية وبذلك فهي تهتم بالموارد الرئيسية وهم الأفراد؛
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ كفاءة إدارة الموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة، وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة، استغلالها وتقييمها، المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية والاستراتيجية والتنظيمية.

وتتمثل أهداف الإدارة الموارد البشرية فيما يلي: (2)

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛
- ✓ تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل بالمؤسسة؛
- ✓ توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- ✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفاد المهام التي تعرضهم لحوادث العمل؛
- ✓ تحقيق العدالة والتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

(1): ناصر دادي عدون: "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمديّة، الجزائر العاصمة، 1998، ص 236.

(2): مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 34.

✓ تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق الى أهم وظائف إدارة للموارد البشرية، بالإضافة الى التحديات التي تواجهها.

5-1 وظائف إدارة الموارد البشرية

يتركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (1)

5-1-1 تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى

العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة؛

5-1-2 تحليل وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها

وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة؛

5-1-3 نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين

للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك؛

5-1-4 تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة

بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً للأداء المناط بهم؛

5-1-5 تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفقاً لذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم

الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها؛

5-1-6 وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات ونقل

العاملين في المنظمة؛

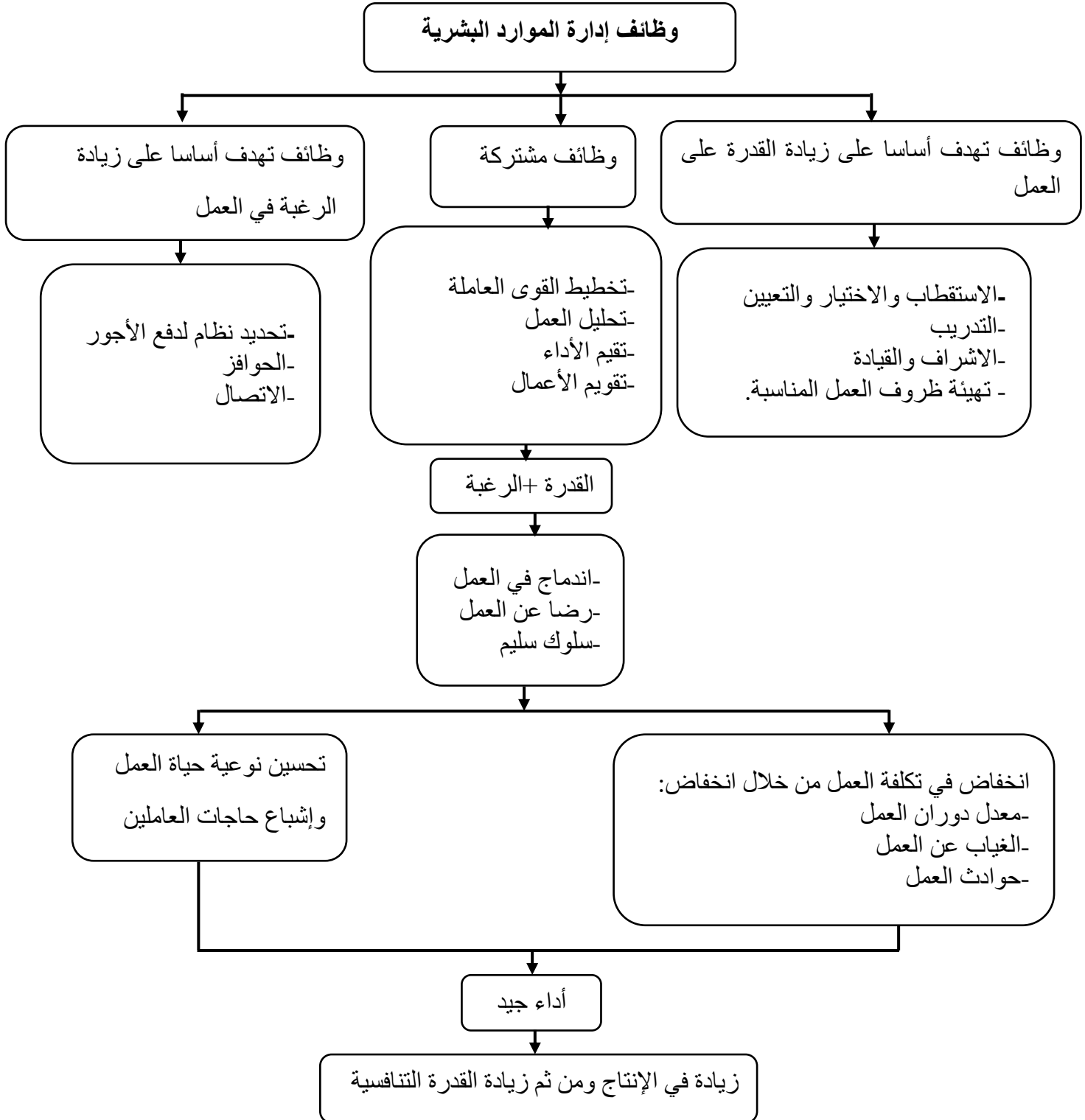
(1): خيضر كاظم حمود: ياسين كاسب الخرشنة: " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

7-1-5 صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية

والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

ويمكن توضيح وظائف الإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 423.

6- التحديات والعوامل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

6-1 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة امتدت اثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات أثرت على طبيعة العلاقة التي ساعدت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء، ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي: (1)

6-1-1 إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة

الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في

المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، واليابان وغيرها من الأقطار على

التركيز على العنصر البشري واعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب

التالية:

✓ مساهمة العاملين؛

✓ التحكيم؛

✓ تحقيق رضا المستهلكين؛

✓ الوقاية بدل من لعلاج؛

✓ الإدارة بالحقائق؛

✓ التركيز على العمليات؛

✓ التحسين المستمر.

(1): خضير كاظم حمود: ياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص 24.

6-1-2 تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق

العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وافرازاتها المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية والمعايير العمل السائدة، وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات المختلفة؛

6-1-3 التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات

والاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، بما تطلب بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها من القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف المجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديد أملت لها ضرورات التعامل مع مستجدات التكنولوجيا من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة؛⁽¹⁾

6-1-4 التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها

للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل والمهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية.

6-2 العوامل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تأكد البيئة المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا للمؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة

(1): مخلوف سعاد: "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد التاسع، جامعة المسيلة، 2018، ص

من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد عناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات وتتمثل أهم لعوامل التي أدت الى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية: (1)

6-2-1 تغيير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة العمل، رعاية الأطفال، إنجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن إدارة الموارد البشرية تعد مسؤولة عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليها إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين؛

6-2-2 تعقد المهام الإدارية: اتسعت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثروة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها؛

6-2-3 زيادة التدخل الحكومي: تطالب القوانين والتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية، أو أية أداة تمييزية أخرى؛

6-2-4 تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني ومتطلبات لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلل قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فان موظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في الفريق أو مجموعة تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة؛

6-2-5 حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة أو اعتناق الخصوصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

(1): جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 20.

6-2-6 الحاجة الى نظم معلومات للموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي أدت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين ظهرت الحاجة الى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من الأنشطة للموارد البشرية، فقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة واختيار بين المترشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة؛

6-2-7 بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- ✓ مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛
- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة. (1)

7- المورد البشري كرأس مال بشري وفكري

7-1 تعريف رأس المال البشري

رأس المال البشري هو " أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل، يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، وهو قد يكون وافر وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى".

كما يعرف الرأس المال البشري بأنه " مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والابداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل". (2)

7-2 مكونات رأس المال البشري

يعتبر العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق من مختلف عناصر الإنتاج.

7-2-1 رأس المال الفكري: يعتبر الاقتصاد الإنجليزي مارشال، أول من شرح هذا المفهوم، ليعني به مجموع المعارف والخبرات البشرية التي تمتلكها المنظمة. (3)

(1): غالي ياسين: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، مدرسة الدراسات العليا، 2014، ص 16.
(2): قوبع خيرة: "تنمية الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2018، ص 78.
(3): بوحنية قوى: "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص 144.

وينسب راس المال البشري في المنظمة الى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين الذين لهم القدرة على خلق مهارات قيادية وحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في غزارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة ثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في خلق التنمية. (1)

7-2-2 رأس المال الهيكلي: يعتبر راس المال الهيكلي المكون الرئيس لراس المال الفكري، وهو يمثل البيئة التحتية الضرورية لراس المال البشري من اجل القيام بالمهام المتوقعة منه.

كما يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة ومعرفتها الصريحة التي تم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وهي كل ما تعرفه وتستطيع التعبير عنه ويمكن ان يكتب او ينقل ليتحول وفق قواعد معينة الى بيانات وتدابير وأساليب عمل وبرمجيات... الخ. (2)

7-3 أهمية راس المال البشري والفكري

تبرز أهمية المورد البشري في المؤسسة من خلال ما يلي: (3)

- ✓ ان المورد البشري هو أساس التنظيم والتنسيق في المؤسسة بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية حسب ان الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي ولتقنياته وتوظيف إنتاجية كما يعد المورد البشري من اهم عناصر الإنتاج التي يمكن ان تساهم في تحقيق التنمية؛
- ✓ يساعد في خلق معارف جديد فكلما كان راس المال البشري أكثر غني كلما ساهم بشكل فعال في خلق وابتكار أو انشاء معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة، حيث يساعد في تحفيز الميزة التنافسية للمنظمة لأن التنافس المالي يبين المنظمات يقوم على أساس التسابق على التقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبسرعة تبلغها دونة وجود افراد مؤهلين يملكون راس مال بشري لكي يساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.

(1): منال عمارة: "أنظمة رأس المال البشري في المنظمات على خيار استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة فرحات عباس، 2015، ص 16.

(2): المرجع نفسه، ص 17.

(3): عماد الدين أحمد المصباح: "رأس المال البشري في سورية-قياس عامة الاستثمار في راس المال البشري"، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2005، ص 06.

المبحث الثاني: ادارة وتنمية الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول الى تطبيق اهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلاله ادارة الموارد البشرية، هذه الاسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ويتضمن هذا المبحث استراتيجيات تقييم الاداء، تنمية وتدريب الموارد البشرية كذلك نظام الاجور والحوافز وفي الاخير ادارة المسار الوظيفي.

1- استراتيجيات تقييم الاداء

بالرغم من تنوع استعمال كلمة التقييم في الاداء المعاصرة، إلا أن مدلولاتها العلمية ومعناها الدقيق مازال غير محدد بشكل كاف، إذ ربما تعني تقديراً أو تمشيناً أو إصدار حكم، وهذا قد يرجع الى الأساليب التي تستخدم في عملية التقييم والوسائل العلمية، والتكنولوجية وغيرها، كما أن عملية تقييم الاداء تهتم بشكل رئيسي بقياس العمل أو التصرف سواء كان الفرد أو الوحدة الفرعية أو للنظام ككل وفق معايير ثم تحديدها مسبقاً شاملة لكل الأنشطة والمهام الإدارية.

1-1 تعريف تقييم الاداء

عرف بأنه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور؛ كما يعرف على انه "عملية قياس اداء وسلوك العاملين اثناء فتره زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في اداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة، من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بترقية الموظف او نقله، وفي أحيان اخرى الاستغناء عن خدماته".⁽¹⁾

(1): وسيلة حمداوي: "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، 2004، ص 123.

1-2 اهداف تقييم الاداء

ان عملية تقييم الاداء تستهدف ثلاث غابات تقع على ثلاث مستويات وهي كالتالي: (1)

1-2-1-1 على مستوى المنظمة: وتهدف الى تحقيق النقاط التالية :

✓ ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل؛

✓ رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم؛

✓ مساعده المنظمة في وضع معدلات اداء معياريه تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

1-2-2-1 على مستوى المديرين: وتهدف الى:

✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم، وصعوبات التي تواجههم في العمل؛

✓ دفع المديرين الى تنميه مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية حتى تمكنهم من التوصل الى تقييم من سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

1-2-3-1 على مستوى الفرد العامل: وتهدف الى :

✓ دفع العاملين الدفع العاملين الى العمل باجتهد واخلاص حتى يتمكن من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

1-3 فوائد تقييم الأداء

تتمثل اهم فوائد تقييم الاداء فيما يلي:

✓ تزويد المدراء ومتخذي القرار على مستوى اداء الموظفين في المنظمة؛

✓ يساعد تقييم الاداء على معرفه مدى مساهمه الموظفين في دقيقه اهداف المنظمة، وماذا ملائمه الموظفين للوظيف الذي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛

✓ اشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وان عملية الترقية والعلاوات لا تتم الا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم؛

✓ تقييم اداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير اداء الموظفين واقتراح المكافئات المالية بناء على مستوى الاداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية

(1): المرجع نفسه، ص125.

✓ يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك؛

✓ تستطيع المنظمة من خلال عملية تقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها سلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة؛ (1)

✓ تحديد مدى سلامته الاختيار والتعيين في المنظمة؛

✓ تساعد عملية التقييم على مراجعته وسائل الامن الوظيفي. (2)

1-4 عناصر تقييم الاداء وبعض العوامل المؤثرة فيه

تتمثل هاته العناصر في:

1-4-1 عناصر تقييم الأداء: "يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الاجراءات التطبيقية التي تساهم في النجاح وفعالية عملية تقييم الاداء " وهي:

➤ **المقيم او المشرف المباشر:** "اول نشره مباشر ان المشرف المباشر هو في الموقع الافضل لملاحظه عمله وادائه".

ويعتبر المشرف الاكثر قدرة على تحليل وتسيير وتقييم أداء المرؤوس وفق الاهداف وخطط المنظمة التي هو اعرف بها من غيره اي من غير المديرين، وبإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفق اعدائه، كما انه يعتبر اهم مصدر للحصول على المعلومات، ويرجع ذلك بالدرجة الاولى الى: (3)

✓ امتلاك الرؤساء المباشرين او المشرفين لمعرفه واسعه عن متطلبات الأداء؛

✓ تتوفر لديهم فرصه ملاحظه المستمرة لأداء العمل والعامل وسلوكه اثناء العمل؛

✓ توفير لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة، لأنه قد تتحقق لهم بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمرؤوسهم.

(1): ناصر محمد سعود: جرادات وآخرون: "إدارة المعرفة"، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 177.

(2): سمير محمد عبد الوهاب: ليلي مصطفى البرادعي: " إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 101.

(3): نظمي شحادة وآخرون: "ادارة المورد البشري"، دار الصنعاء، الأردن، 1991، ص 76.

- **فترة وقت التقييم:** من الصعب تحديد فترة التقييم لأداء العاملين، لكن من خلال توصيات المستشارين في مجال إدارة الأفراد ويمكننا الاعتماد على التقنيات الدورية لما لها من تأثيرات على سلوك الأفراد وتعديله.
- **إجراء التقييم:** من أجل تحديد المقيم ووقت التقييم لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو مقابلة الأفراد العاملين المطلوب تقييمه لإمدادهم بالمعلومات التي تهتم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وهذه المقابلة تسمى: مقابلة التقييم.
- **بعض العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:** يجب ان يأخذ المسؤولون في الاعتبار عند تقييم الأداء لمنظمة عوامل قد تؤثر في الأداء، ومن بين تلك العوامل ما يلي:
 - ✓ الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل، قد تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
 - ✓ وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلبات لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه في العمل المتاح" وقت الانتظار"(Waiting-Time)، لدى العاملين انخفاضاً في المعدل الإنتاج ومعدل أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتدخل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي؛
 - ✓ التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء؛
 - ✓ الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية.⁽¹⁾

2- تنمية وتدريب الموارد البشرية

هناك عدة مفاهيم للتدريب وتنمية الموارد البشرية، وحاولنا فيما يلي التطرق إلى كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية.

(1): محمد عبد الوهاب حسن بشاوي: "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2014 ص

1-2 مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب على انه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الاداء واكسابهم الخبرة المنظمة. وخلق الفرصة المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وسقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الاساليب الحديثة التي تطفق مع طموحهم الشخصي. وذلك ضمن برنامج تخططه الادارة مراعية فيها حاجياتها وحاجات المجتمع في المستقبل من أعمال وحاجات العاملين للتنمية"؛⁽¹⁾

كما يعرف التدريب كذلك على انه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الاداء في المنظمة".⁽²⁾

2-2 أهمية التدريب

تتمثل اهمية التدريب في:

- ✓ يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الانتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الافراد؛
- ✓ يساهم التدريب في تخفيض معدل حدوث الحوادث واصابات العمل؛
- ✓ يساهم التدريب في التقليل من الحاجة الى الاشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه؛
- ✓ يساهم التدريب في تكوين اتجاهات العمل الإيجابية؛
- ✓ يساهم التدريب على تحقيق الاستقرار والمرونة في اعمال المنظمة؛
- ✓ يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدى افراد قوى العمل؛
- ✓ حيث ان الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار، مما يساعد في ارتفاع معدل الانتاجية، وكذلك زيادة مكاسبه وتقليل معدلات الغياب وكل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءة وفعالية في أداء المنظمة.⁽³⁾

(1): عماد الدين أحمد المقصود: "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الغير حكومية"، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 112.

(2): برك نعيمة: " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة حسينة بن بوعبي، الشلف، 2009، ص 278.

(3): بجاوي خديجة: "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات السياحية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017، ص 101.

3-2 تعريف تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية: "مساعده العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من انواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف ايضا معاوناتهم على التكيف ايزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الاداء المطلوب للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"؛⁽¹⁾

وتعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بانها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الافراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها".

2-3-1 أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية: أن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الاخرى التعليم والاعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطور التنظيمي والاستشارات الادارية كما يجب ان يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل والشكل (رقم 2) يعطي مفهوم حديث للتدريب وتنمية الموارد البشرية ويلخص ما تطرقنا له سابقا:⁽²⁾

(1): رياض بن صوشة: "تنمية الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

(2): بارك نعيمة: مرجع سبق ذكره، ص 276.

شكل رقم (1-2): يوضح أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص105.

3- نظام الاجور والرواتب والتحفيز

يمثل موضوع الاجور رواتب جانباً كبيراً من اهتمام العاملين المؤسسات على حد سواء، اذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة الاشباع حاجاتهم من جهة، واحد العناصر المشكلة لتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

3-1 نظام الاجور والرواتب

3-1-1 مفهوم الأجور: يمكن تعريف الاجر على انه: "هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"؛⁽¹⁾

يعرف الاجر كذلك على انه "مقابل للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الانتاج بالنسبة للمؤسسة والتي تعمل على تخفيضه بيد ان مصلحة العاملين لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الاجر في ظل المنافسة"

ويرى دوقلاس ماك قريغور (Douglas MaGregoe) "بان الإدارة تملك التحكم في عملياته التوظيف وانظمه الاجور والمرتبات وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخرج من كونها (الجزرة) والتي يسعى عامل للحصول عليها مقابل ادائه لعمله، وبالتالي فان التديان في الاداء يحول هذه الوسائل الى عصا يمكن الإدارة استخدامها".⁽²⁾

مما سبق يمكن استنتاج ان الاجر "هو مقابل مالي يمنحه صاحب العمل الى العامل مقابل جهده المبذول".

3-1-2: نظام الأجور: يعرف النظام الأجور أنه "مجموع العناصر ذات الشكل

القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المادي المرتبة والواضحة والرسمية، وذلك لتحديد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة بفعالية". ومن خلال التعريف السابق نستنتج أن:

(1): عماد الدين أحمد عبد المقصود: مرجع سبق ذكره، ص 174.

(2): ماريا فلاح: "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري - حالة قطاع البريد"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة -2، 2008، ص30.

- ✓ نظام الأجور هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور وذلك بعد تقييم الوظائف؛
- ✓ نظام الأجور يحدد أيضا مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين.... الخ؛
- ✓ نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني (قوانين، قواعد العمل المحددة قانونيا داخل المنظمة).

* اهداف نظام الأجور: تتمثل أهداف نظام الأجور فيما يلي:

- ✓ بناء نظام عادل للأجور بحيث يطلق على كل الأفراد وفقا الامتيازات كل وظيفة ومستوى أدائهم فيها؛
- ✓ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى ان تحصل المنظمة على اقصى إنتاجية ممكنة مقابل الانفاق على قوة العمل؛
- ✓ جذب موارد بشرية بمهارات، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية؛
- ✓ دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى احتياجهم؛
- ✓ الاحتفاظ بنوعية الجديدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة. (1)

4- نظام الحوافز

قبل التطرق الى تعريف نظام الحوافز لابد أولا من تعريف الحوافز

4-1: مفهوم الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على انها " جميع العوامل والامكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وحثهم على المزيد من الجهد المخلص والعمل المنتج، سواء في مجال الإنتاج او الخدمات، وبما يحقق أهداف المنظمة واهداف العاملين، الامر الذي من شأنه المساهمة في زيادة أرباح المنظمة وزيادة الإنتاجية، وزيادة مدخلات العاملين، وتقليل نفقات الإنتاج، والعمل على اصلاح بعض الأخطاء والعمل على التخلص منها او تقويمها". (2)

ومن خلال تعريف الحوافز نستنتج ان:

- ✓ نظام الحوافز يؤثر على سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة بأقل ما يمكن من الإمكانيات؛

(1): عماد الدين أحمد عبد المقصود: مرجع سبق ذكره، ص 179-180.

(2): صالح علي عودة العهاللات: "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 288.

- ✓ يساهم نظام الحوافز في زيادة إنتاجية العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل؛
- ✓ نظام الحوافز يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتكوين ظروف عمل أفضل.
- ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج ان: نظام الحوافز هو " نظام يساعد العاملين على اشباع حاجاتهم".

4-2: خصائص وشروط نظام الحوافز: لابد ان يمتاز نظام الحوافز الفعال في المنظمة

بعدد من الخصائص وكذلك شروط في تطبيقه وهي كالآتي: (1)

* **خصائص نظام الحوافز:** تتمثل في:

- ✓ زيادة الإنتاجية؛
 - ✓ تدعيم قرارات العاملين وترغيبهم في الوصول الى النتائج وتحقيقها؛
 - ✓ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها؛
 - ✓ حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.
- * **شروط نظام الحوافز:** نذكرها كما يلي:

- ✓ عدالة الحوافز وكفايتها؛
- ✓ الاستمرارية في إعطائها؛
- ✓ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين؛
- ✓ بعدها عن العلاقات الشخصية؛
- ✓ تكيفها مع توقعات العاملين؛
- ✓ اقلمتها مع البيئة العمل؛
- ✓ ارتباطها بجهود الافراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

5-المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الاساسي لتحديد كتله العمال الحالية نوعا وعددا، والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الافراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد من خلال حياته المهنية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الترتيبات التي يمكن ان يدرج فيها العاملون او ينتقلوا اليها.

(1): محمد الفاتح محمود بشير المغربي: "ادرة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 164.

5-1: تعريف المسار الوظيفي

هو عبارته عن "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفي أفضل وتحمل اعباء ومسؤوليات أكبر. وتعبير عن هذه التغيرات الوظيفية بالترتيب الى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد". (1)

نستطيع ان نعرف التطور الوظيفي بانه "العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو". (2)

يرى مايكل ارمسترونغ (Armdtrong Michael) 1999 اما تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن "التطور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقيه العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الاداء في المنشأة من ناحية ومتطلعات هؤلاء".

واما إذا أضفنا التخطيط أو التطوير للمسار الوظيفي فيصبح تعريفها "عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص وتحقيقها من جهة أخرى". (3)

5-2: اهمية التخطيط ومسار الوظيفي

ان عمليه تخطيط المسار الوظيفي لها اهمية بالغه بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظر النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن اهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: (4)

✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: إذ تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية لامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اي انا تغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الاجل المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد اهدافها طويلة الاجل، اذ ان مساعدة الافراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم

(1): جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 373.

(2): حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار العقل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 150.

(3): منير زكريا أحمد عدوان: "سياسة الاختبار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2011، ص 30.

(4): جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الاستراتيجية للموارد المشتركة-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 378.

واهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة؛

✓ **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والادوار التي تحدها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الامر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

✓ **التقليل من تقادم العمالة:** ان عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم او حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في اماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل، التدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والابقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

✓ **تقليل تكلفه العمالة:** المزايا سابقه تجعل ما ينفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن انتاجية العمالة والارباح تفوق بمراحل هذا الانفاق وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الامر بينما تفوق تكلفة العمالة (مماثلة في الاجور والحوافز) العائدة والربح وتحقيق وتحقق بذلك خسائر فادحة. (1)

3-5: اهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة اهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن ايجازها في ان الافراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي ان تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفق لذلك بالمثل، فان المؤسسات تتغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه اذا كان وجود الاهداف يعتبر ضروريا، فان اظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية، ونجاح ذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

(1): أحمد الكردي: "تنمية المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة بنها، مصر، 2011، ص 08.

- ✓ يساهم تخطيط مسار الوظيفي في تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم، بالرغم من نظام تقارير الأداء يمكن ان يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، الا ان ما يشبه هذه التقارير من اوجه القصور بسبب بعض نواحي التحيز لموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في اساليب علمية اخرى لتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها،
- ✓ ويهدف الفرض اساسا من تخطيط مساره لتحقيق توازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والاصدقاء والاستمتاع بالحياة، وايضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- وخلاصة القول يتحدد الصدق من تخطيط مسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.(1)

4-5: سياسة الترقية

تعد الترقية من أهم الحوافز المعنوية والتي تدفع العاملين للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية من خلال أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية.

1-4-5: مفهوم الترقية: تعرف الترقية بأنها "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفية

ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر". (2)

2-4-5: أهمية الترقية: تعتبر الترقية عملية حيوية ومهمة لكل من المؤسسة والموظفين

فيها، وهنا نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين، وفيما يلي النقاط التي توضح اهمية هذه العملية:

تعتبر الترقية من اهم الوسائل المساهمة في تطوير الاداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في اداء المهام والمسؤوليات المنوط به، فالموظف وفي اي مؤسسة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي، وانما ايضا يطمح الى الوصول الى اعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي الإدارة وتضمن له الاستقرار والامن الوظيفي واستمرار الخبرة، كما

(1): أحمد الكردي: مرجع سبق ذكره، ص 10.

(2): نادر أحمد أو الشبخة: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 138.

تمكنه من اشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء الى مستويات المادية والاجتماعية أفضل، وبالتالي التقدم الافضل في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة؛

كما يمكن برنامج الترقية الواضح والجيد من التوصل الى مستوى عال من الرضا بين الموظفين من الجوانب التالية: (1)

✓ الرضاء من الوظيفة؛

✓ الرضاء عن الراتب؛

✓ الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي؛

✓ الرضاء عن اسلوب الاشراف والقيادة؛

✓ الرضا عن مجموعه العمل.

ان وجود وتطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحابة سيفتح فرص الترقية والتقييم امام موظفين المجدد ين، وبالتالي يؤدي الى رفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والاخلاص للمنظمة او الإدارة العمومية التي يندمون اليها.

ومنه نستنتج ان موضوع الترقية يحتل مرتبة عليا في الأهمية لان الترقية تبقى هدفا وغاية الموظفون دائما لنيلها، وهذا نظرا لما تنطوي عليه هذه الأخيرة من مزايا وتعدد انواع وانظمة الترقية من منظمه الى اخرى.

2-4-5: اشكال الترقية: تصنف الترقية حسب الاشكال التالية:

* تبعا مصادرها: وتصنف الى:

❖ **ترقيه داخليه:** يعطى بعض الافراد العاملين بالمؤسسة فرصه شغل الوظيفة الشاغرة بما، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضائهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل الاكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفاعلية؛

❖ **ترقيه خارجيه:** تميل بعض المؤسسات الى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف؛

(1): مصطفى نجيب بشاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 276.

* تبعاً لمجالها: وتصنف الى:

❖ **ترقية مفتوحة:** تشمل جميع افراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الادنى منها في المستوى بالمكانية الانتقال والتحرك اليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها؛

❖ **الترقية المغلقة:** هنا لا يتاح للأفراد فرصه الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطه النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الافراد فقط وقد تقتصر على مستويات الدنيا. (1)

* تبعاً لامتيازاتها: وتصنف الى:

❖ **ترقيه في الاجر:** تحدث نتيجة للكفاءة او الأقدمية، وتحدث المستوى الى اخر داخل الدرجة او من درجه الى اخرى.

❖ **ترقيه في المستوى التنظيمي (الجافه):** يجب ان تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الاعلى الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى. (2)

(1): نسيمه أحمد الصيد: "الترقية والفعالية التنظيمية-مركب الحروش نموذجاً"، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 11.

(2): المرجع نفسه، ص 11-12.

خلاصة الفصل الأول

ان الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد اهم مظاهره تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام الى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الانتاج.

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وانما هي نتيجة لعائد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع وعهدا الى بداية الثورة الصناعية هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر في اظهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة.

لقد مر مصطلح ادارة الموارد البشرية بمجموعة من المتغيرات في تسمية ادارة القوى العاملة الإدارة الافراد التي تتضمن نشاطات أو وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم المنظمة لتنظيم عمل للأفراد أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية لهذا العنصر.

ومع التطور العلمي للإدارة أصبح ينظر الى الافراد العاملين كموارد بشرية، لذلك فان دور ادارة الموارد البشرية لم يعد محمداً بالأدوار الإدارية، بل امتدد الى ادوار اخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمغيرات القانونية والاجتماعية والاقتصادية.

فقد تم الانشغال التام والعناية الفائقة بالمواد البشرية باعتبارها حجر الاساس والمورد الاهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الاسس التالية:

1- المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والراي؛

2- ان الانسان في منظمة الاعمال يرغب بطبيعته بالمشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقع بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة،

بل هو يريد المبادرة والسعي والتطوير والانجاز؛

3- ان الانسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين، في ظل اقتصاد السوق، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم على المؤسسة العمل على البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

المبحث الأول: الإطار العام حول التنافسية والميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في إطار ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية وأصبحت المؤسسات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزايا التنافسية والبحث عن سبل استدامتها.

من خلال ما سبق تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم البيئة التنافسية، ركائز التنافسية، تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأهميتها، والفرص الأساسية لنظرية الميزة التنافسية حسب مايكل يورتر.

1- مفهوم البيئة التنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرازات العمولة، التي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا، اقتصاديا، إداريا وسياسيا، وعليه تتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية.

1-1 مفهوم التنافسية

لدى التنافسية عدة تعاريف نوجزها فيما يلي:

✓ تعرف التنافسية بأنها: " تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق، بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن، ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الحصة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود " (1)

✓ إن التنافسية تتعلق: " بالنشاط الحالي للمؤسسة المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى أو المؤسسات والقدرة على كسب وزيادة حصتها السوقية " (2)

✓ تعرف التنافسية بأنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " (3)

(1): إيمان نعمون: " أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر " أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 04.

(2): سفيان عبد الوهاب: " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات "، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2016، ص 48.

(3): على السلمى: " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 101.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

✓ وتعرف أيضا على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق المهدف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار، وتسعى المؤسسات ورجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير العالمية والمحلية " (1)

ومن خلال ما سب يمكن أن نستنتج أن التنافسية هي القدرة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على حصة سوقية كبيرة.

2- تحليل قوى التنافس

تطرقنا في هذا العنصر لتحليل القوى التنافسية ودرجة تأثيرها والعوامل المساعدة على ذلك

1-2- نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتير (Michael Porter) (2)

يعتبر بورتير أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة وعلى مردودية وجاذبية القطاع، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية، وهذه العناصر هي: شدة المزاومة بين المنافسين، المتوجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن.

1-1-2- تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد:

✓ **عدد المنافسين:** فإذا كان عدد المنافسين قليل، فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق، والعكس صحيح فيما يخص إن كان العدد كبير؛

✓ **التكاليف الثابتة المرتفعة:** ومثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين، فيضطر مدير الطيران الى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر أو إتباع تحركات تنافسية أخرى؛

✓ **غياب التمايز:** يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج وعندما تصبح المنافسة سعريّة وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة؛

(1): فريد النجار: " المنافسة والترويج التطبيقي (أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 10.

(2): بن جدو بن عليّة: " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي -"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 22-23 .

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

✓ **اختلاف المتنافسين:** في الاستراتيجيات والشخصية والاهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية؛

✓ **أصول التنافسية:** وهي المرتبطة بنوع أنشطة أو تموضع محدد ذات قيمة سوقية ضعيفة أو تكايف مرتفعة لتحويلها.

2-1-2- الداخلون الجدد المحتملون: إن الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة، رغبة منهم في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة، كما أن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة على بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، فيما يفرض حواجز حول دخول المنافسين الجدد، توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر البعض منها: (1)

✓ **اقتصاديات السلم:** وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحديّة للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المنطلقة المنتجة مرتفعة في القدرة؛

✓ **تمييز المنتج:** وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء . . . الخ؛

✓ **السياسات الحكومية:** وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم... الخ) ؛

✓ **النفوذ في قنوات التوزيع:** وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل في حد ذاته حاجز للدخول، ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية بتوزيع وتعريف منتجاتهم، من خلال اقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم، مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى؛

✓ **إحتياجات رؤوس الأموال:** يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالاً معتبرة، خاصة في مجالات الإعلان، البحث والتطوير، بناء شبكات التوزيع . . . الخ؛

✓ **تكاليف التحويل أو التبديل:** وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد الى منتج مورد آخر، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والتناجح حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة.

(1): مسعود طحطوح: " أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية "، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، 2009، ص 10.

2-1-3- المنتجات البديلة: من المنتجات والخدمات التي تقدمها صناعات قطاعات

أخرى، لأنه يمكنها أن تحتل محل المنتج الأصلي، ويتأثر تهديد الاحلال لربحية الصناعة بعدة عوامل هي: (1)

درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل أو التحول للسلع البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها وعلى سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي والمشروبات.

2-1-4- الموردون: يدخل في اطارها أيضا مورد اليد العاملة، مورد البنوك، مورد

الخدمات، وتحدد شدتهم بأهمية المنتج وإمكانية وجود بدائل، نسبة المبيعات، إمكانية التكامل بين الموردين، عدد المنافسين، القدرة على التميز.

هناك تأثير يحدثه هؤلاء الموردون على المؤسسات، وذلك بتحكمهم في أسعار الموارد الأولية أو النصف المصنعة، وفرضهم لشروط معينة للبيع، وامتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا: ويكون هذا التأثير ظاهرا في بعض الحالات كالآتي:

✓ عندما يكون العرض مركز؛

✓ عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون؛

✓ المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

2-1-5- الزبائن: ان تأثير الزبائن على المؤسسات يتمثل في قدرتهم على التفاوض

على تدنية الأسعار الجودة وتنويع الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على عوائد المؤسسة ويكون هذا التأثير سلبي على المؤسسة في الحالات التالية:

✓ تجمع الزبائن في عملية الشراء؛

✓ أهمية المنتج بالنسبة للزبائن؛

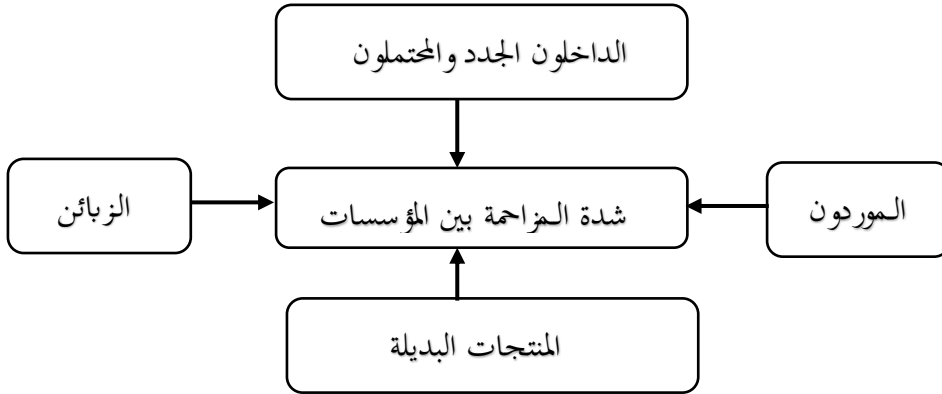
✓ توفير المعلومات الكافية؛

✓ سهولة الحصول على المنتجات.

(1): سهتال زرزور: " دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلمم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 48-50.

ويمكن تمثيل هذه القوى في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (1-2) : مخطط يوضح قوى التنافس الخمس



Source : M.PORTET, Choix Stratégiques et Concurrence Technique d'analyse des secteurs
set de la Concurrence dans l'industrie, Edition Économique, paris, 1982, P04.

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظر للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- ✓ تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغطات بدقة؛
- ✓ ترتيبها حسب تأثيرها؛
- ✓ توقع الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمواجهة هذه القوى.

3- دعائم الميزة التنافسية

إن المنظمات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، ويكون الحكم على تنافسية المنظمة العامة ممن خلال تحليل مكوناتها وتقييمها عن طريق مجموعة من المؤشرات لنستطيع مقارنتها مع منافسيها المباشرين، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي: (2)

3-1- التنافسية المالية

هنا يأتي دور التحليل المالي، باستخدام النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع للإشارة لتوجد هناك العديد من النسب المالية التي يمكن الاستعانة بها إلا أنها تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المنظمة ودورة حياتها، نذكر أبرزها مثل:

(1): سهثال زرزور: مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2): شتاتحة عائشة: " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط -"، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 73.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- ✓ نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة / الأموال المتداولة)؛
- ✓ نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة / الديون)؛
- ✓ نسبة قدرة التسديد (الهامش الاجتماعي للتمويل الذاتي / المصاريف المالية)؛
- ✓ نسبة المردودية (الأرباح / الأموال الخاصة).

وغيرها من النسب التي تساعد المنظمة في معرفة قدرته المالية على موازنة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2-3- التنافسية التجارية

إن القدرة التنافسية للمنظمة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات، منها: (1)

- ✓ وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والأجل . . .
- ✓ شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة منتجاتها وتنوعها، فعالية سياستها الاتصالية الإشهارية؛
- ✓ التوسع الجغرافي الذي يتم من خلاله فعالية قنواتها التوزيعية، قوتها البيعية الخدمات المتقدمة بعد عمليات البيع... الخ.

3-3- التنافسية التقنية

حيث تتنافس المنظمات في هذه الحالة من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية، هنا تبرز قدرة المنظمة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج وهذا للوصول الى منتجات بدرجة عالية من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتحقق هذا الا بمسايرة التطور التقني الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وضرورة مواكبة هذا التغيير بتحلي المنظمة بدرجة معينة من مرونة بتشخيص القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية.

3-4- التنافسية التنظيمية والتسييرية

هنا يعبر هذا النوع من الدعائم عن مدى قدرة المنظمة على تنظيم وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم

(1): شتاتحة عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 74.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

والقرارات ودرجة الاندماج بها، أما عن القدرة التسييرية فهي تظهر من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتهم بمرؤوسيتهم، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق مباشرة بالقيم التي يتميز بها افراد المنظمة حيث تمس الصفات التي يتحولون بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، المعارف المتحصل عليها أثناء مسيرتهم من تكوين وتمهين

3-5- التنافسية الجبائية

تعرف التنافسية الجبائية على انها: " إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمارات او توسيع الوعاء الضريبي من خلال تخفيض معدلات الضريبة أو منح الإعفاءات الضريبية.

لذى فهي وسيلة تدفع بالمنظمة للاستفادة من الفرص والامتيازات التي تمنحها القوانين والتشريعات في ما يخص هذا الجانب، واستغلالها قصد تخفيض العبئ الضريبي عليها، ذلك أن الضغط الجبائي يعيق استثمارات المنظمة من جهة واتسام التكاليف الجبائية بالتعقيد والتطور من جهة أخرى، لذا كان لزمنا على المنظمة متابعة مختلف التشريعات من أجل تقييم قدرتها على استخدام الضريبة لفائدته، كالحصول على إعفاءات ضريبية، تخفيضات، تأجيل ... الخ، من أدوات السياسة الضريبية؛

وعلى ذكر ما سبق نجد أن تحديد القدرات التنافسية الكلية للمنظمة يتمثل في تحليل مختلف أنواع الدعائم المشار اليها ليس هذا فقط وإنما مقارنتها بمنافسيها المباشرين. (1)

4- الميزة التنافسية

حاولنا في هذا لعنصر الامام والتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز خصائصها وأهدافها.

4-1- تعريف الميزة التنافسية

✓ عرف مايكل بورتير (**Michael Porter**) الميزة التنافسية بأنها " جمع كافة عناصر المؤسسة الداخلية (نشاطاتها وفعاليتها) وما يتوافق معها من عناصر خارجية تجري في السوق الميدان النشاط والبيئة من متغيرات

(1): شتاتحة عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

وعوامل ذات علاقة بالمنافسين، للعمل على تعظيم إمكانية المؤسسة في زيادة القيمة بما يؤدي الى تعزيز مراكزها التنافس⁽¹⁾

✓ كما عرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"⁽²⁾

✓ تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل "⁽³⁾

من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة، والتي تمكنها من خلق القيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية.

4-2- خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية نجد: (4)

- ✓ الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- ✓ عادة ما تكون في مركز جغرافي محدد؛
- ✓ الاستمرارية، بمعنى أن يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- ✓ حاسمة، أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ أن تكون مرنة، بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور الموارد في المؤسسات من جهة أخرى؛
- ✓ أن تكون متحدة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، وقواعد وموارد المنظمة من جهة أخرى، أي أن تكون قابلة للتطوير تمشيا مع متغيرات المحيط، وفي المقابل تتوافق إمكانيات تحقيقها مع موارد المنظمة؛

(1): زوايدة أفرح: " إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة - دراسة حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، ص 153.

(2): نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

(3): بشار يزيد الوليد: " التخطيط والتطوير الاقتصادي، دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية"، دار الرايا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

(4): طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس: " الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 309.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- ✓ يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- ✓ تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تبعد المنظمة عن فهم الميزة في إطار نطبق صعب التحقيق؛

4-3- أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المنظمات، بالألن الميزة التنافسية تعتبر هامة للأسباب التالية: (1)

- ✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول، بالتالي إلى تحقيق رضاهم؛
- ✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققن الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة؛
- ✓ استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

كما يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

- ✓ القدرة على رفع مستوى معيشة الأفراد، لأنه في أي دولة، مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها؛
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة؛
- ✓ اختراق الأسواق الأجنبية بفاعلية وجدارة، وتحقيق تفوق كمي ونوعي والسيطرة على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية؛

إضافة إلى ما سبق، فإن أهمية الميزة التنافسية تبرز في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين. ويجب على المؤسسة أن تتجنب الاستراتيجية التي يتطلب نجاحها

(1): فيروز بوزورين: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف "، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص

توافر الفرص غير المتوفرة لديها، كما أن تطوير استراتيجية عمليات فعالة يوضح كيفية إيجاد قيمة مضافة لعملاء المؤسسة.

5- الفروق الأساسية لنظرية الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر

لقد حاول بورتر جاهدا وضع مفهوم الميزة التنافسية في إطار نظرية متكاملة من حيث الفروض التي تستند عليها هذا المفهوم، والمحددات الخاصة بها ومراحل تطورها.

ولقد اعتمد ذلك على التحليل الديناميكي للوصول إلى الميزة التنافسية التي تحققها المنظمات في الاسواق العالمية، وأوضح بورتر أن صياغة نظرية جديدة للميزة التنافسية يجب أن تنطلق من الفروض الأساسية التالية: (1)

✓ وجود عدد من الاستراتيجيات العالمية للمنافسة على المنظمة ان تختار بينها لتحديد الاستراتيجية التي ستنافس بها؛

✓ محاولة الربط بين الاستثمار الأجنبي والتجارة الدولية في نظريات جديدة تجمع بينه على عكس انقسامها في السابق؛

✓ تتسم الميزة التنافسية بأنها ذات طبيعة ديناميكية، فالمنظمات تكسب هذه الميزة من خلال التحسين والتطوير الذي يتطلب استثمار مستمر ومتراكم على عكس مفهوم الميزة التنافسية الساكن؛

✓ على الدولة بكافة سياساتها ومؤسستها أن توفر البيئي المحلية الملائمة للصناعات المختلفة، بحيث تساند هذه البيئة على تنمية المهارات الحيوية وامتلاك التكنولوجيا الحديثة؛

✓ تختلف طبيعة المنافسة وكذلك مصادرها بشكل واسع بين الصناعات المختلفة، ولا تقتصر الميزة التنافسية على مصدر واحد؛

✓ يجب أن تتوفر لدى المنظمة المرونة الكافية للاستجابة لأي تغيير هيكلي قد يهدد ميزتها التنافسية أو استغلال أي فرصة جديدة تحسن وضعها الحالي؛

✓ تعتبر وحدة التحليل الأساسية لفهم القدرة التنافسية الصناعة أو المنظمة، هي لأن تحقيق الدولة لميزة تنافسية قومية يتم من خلال تجمعات أو شبكة من الصناعات المترابطة سواء أفقيا أو رأسيا.

(1): شتاتحة عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 79.

المبحث الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

شهدت البيئة العالمية في العقود الأخيرة تغيرات وتطورات عديدة، لتقدم التكنولوجيا المعلومة والاتصالات وأصبح التحدي الرئيسي الذي واجه المؤسسات، ومن ثم الدول، هو كيفية زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة عليها ومواكبة تلك التغيرات. ويعتد رأس المال البشري من أهم هذه الموارد، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت تولي اهتماما به لأنه يعتبر موردا استراتيجيا له دور هام في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك أنه هو المفكر والمبدع والمبتكر والمطور، وحتى يستطيع هذا المورد تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمة يجب ان يتوفر على مجموعة الخصائص التي تتوافق ومتطلبات التنافسية. وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى: أنواع الميزة التنافسية، الاستراتيجيات العامة للتنافس، نماذج تحليل البيئة التنافسية وفق مايكل بورتر، معايير الميزة التنافسية، مصادر الحكم على الميزة التنافسية والمورد البشري أساس الميزة التنافسية.

1- أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أهم أنواع الميزة التنافسية فيما يلي:

1-1- التكلفة الأقل

تعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تشمل مصدرا هاما لميزة التكلفة. (1)

1-2- تميز المنتج

هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى خصائص خاصة للمنتج - خدمات خاصة ما بعد البيع)، لذي يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة (value chain)، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

(1): نبيل مرسى خليل: مرجع سابق ذكره، ص 84-85.

2- الإستراتيجيات العامة للتنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها ما يكل بورتر من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق، لهذا سنتطرق على ثلاثة استراتيجيات تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية:

✓ استراتيجية قيادة التكلفة؛

✓ استراتيجية التميز؛

✓ استراتيجية التركيب.

2-1- استراتيجية قيادة التكلفة

طبقا لهذه استراتيجية يتم التحكم في التكاليف بشكل يسمح بالتفوق على أسعار المنافسين، على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم، أو فرض مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وسوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية وغيرها من الإجراءات.

إن اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة يحقق لشركة ميزتين: (1)

✓ قدرة الشركة على فرض السعر أدنى من أسعار المنافسين نظرا لانخفاض التكاليف، مع تحقيق مستوى الربح، وإذا قامت الشركات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من الشركات المنافسة نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة الأدنى.

✓ قدرة الشركة أو المؤسسة القائدة بالتكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة في الصناعة؛

يحتاج تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة إلى جملة من الظروف أو المتطلبات اللازمة لنجاحها حيث يشير (Miller, 1988) إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة تعمل في بيئة أقل عرضة للتغيرات البيئية، وأنها تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر

(1): مصطفى محمود الدرويش: " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 95-96.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

من جودة المنتج او شكله، يرى الباحث أنه يمكن للممارسات الأفضل أن تؤثر في استراتيجية قيادة التكلفة في النواحي التالية: (1)

- ✓ الممارسات الخاصة بتوسيع الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة لتصريف أكبر قدر ممكن من المنتجات والاستفادة من فترات الحجم الكبير،
- ✓ الممارسات الخاصة بزيادة إنتاجية المورد البشري وكفاءته التي تنعكس على تخفي التكاليف، كأن تقوم إحدى الشركات بفتح فرع لها في الصين للاستفادة من إنتاجية المورد البشري وانخفاض تكلفة؛
- ✓ الممارسات الخاصة بتقليل الهدر والتلف والخطأ والعيوب في الإنتاج والعمليات، كأن يقوم العمال أنفسهم بالفحص الذاتي إضافة لتقنيات ضبط الجودة.

2-2- استراتيجية التميز:

نعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج مختلف عن المنتج أو المنتجات، التي يقدمها المنافسون من جهة نظر المستهلكين".

تعتبر هذه الاستراتيجية على تمييز المنتج من خلال انشاء شيء يعد فريدا في الصناعة بأكملها، والمقاربات في ذلك معتمدة ك:

- ✓ التمييز من خلال صورة التصميم؛
- ✓ التمييز من خلال العلامة التجارية؛
- ✓ خدمة الزبائن؛

ويشير Porter في هذه الاستراتيجية أنه يجب تجاهل التكاليف ويجب أن تكون هدفا استراتيجية أساسيا بالنسبة للمؤسسة، وأضاف أن هذه الاستراتيجية إذا ما تحققت ستضمن للمؤسسة عوائد؛

فالتمييز الذي يشعر به الزبون ويدركه يكسب المؤسسة ولاءه ومن ثمة تنخفض التكلفة ويعطيها الحماية من منافسيها؛ ويعد هذا الوضع أيضا بمثابة حاجز... لدخول المنافسين المحتملين، كما أن هوامش الربح المرتفعة التي يتحها هذا التمييز تسمح للمؤسسة أيضا بالتعامل

(1): مصطفى محمود الدرويش: مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

مع الموردین دون حرج؛ أما عن المشترين فيخفف قوتهم بسبب افتقار البدائل لما تقدمه منتجات المؤسسة، الأمر الذي يزيد من ولائهم.

وانخفاض حساسيتهم للسعر كما ذكر سابقا، لتكون بهذه المؤسسة في وضع أفضل مقابل موقع المنتجات البديلة. (1)

3-2- استراتيجية التركيز.

تعني هذه الاستراتيجية "قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على نمط إنتاجي معين، أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في الخدمة".

وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المنطقة قادرة على خدمة القطاع بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته، بناء على كل من حجم القطاع وربحيته ومدى شدة قوة المنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي: (2)

✓ وجود أعداد مختلفة من المشترين لعم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم لمنتج متمايز؛

✓ عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على قطاع واحد؛

✓ تفاوت القطاعات الصناعية من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

لتأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:

✓ تنمية السوق؛

✓ تنمية المنتج؛

✓ التكامل الأفقي.

● **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول أكبر حصة في السوق الحالي؛ أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

(1): مليكة مدفوني: "الاستثمار في راس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقديمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة -"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018، ص 11-12.

(2): الأمين حلموس: " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية في الأغواط -"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 199.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- **تنمية المنتج:** تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو ربما يوثق صلة الربون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.
 - **التكامل الأفقي:** يعني "أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبا الزبائن المتزايدة أو استغلال فرض استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي التحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة، ورقابة أكبر على السوق؛
- وهناك مجموعة من المبررات لإتباع هذه الاستراتيجية نذكر منها:
- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص؛
 - ✓ القدرة على التحديد والابتكار؛
 - ✓ اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين. (1)

الشكل رقم (2-2) يوضح: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

استراتيجية التمييز	استراتيجية قيادة التكلفة
استراتيجية التركيز	

المصدر من اعداد الطالبتين أو الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

جدول رقم (2-1) يوضح: متطلبات استخدام استراتيجية التنافس: (2)

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة شديدة على التكلفة ✓ تقارير دورية وتفضيلية تتعلق بالرقابة ✓ هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محدودة ✓ حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار رأس المال ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. ✓ مهارات هندسية وفنية. ✓ اشراف مكثف وكفاء على العمالة. ✓ نظام التوزيع تكلفة أقل. 	القيادة في التكلفة

(1): الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 199-200.

(2): جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 283.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

<p>✓ تنسيق قوي بين بين الوظائف خاصة الجودة، التطوير.</p> <p>✓ مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية</p> <p>✓ جذب عمالة بمهارات عالية ومبدعة إضافة الى العلماء والباحثين.</p>	<p>✓ قدرات ومهارات تسويقية عالية</p> <p>✓ مواصفات المنتجات متميزة</p> <p>✓ الابتكار والتطوير</p> <p>✓ قدرات عالية في مجال البحوث</p> <p>✓ شهرة المنظمة ف مجال الريادة والجودة والتكنولوجيا</p>	<p>استراتيجية التمييز</p>
<p>مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة الى قطاع السوق المعني.</p>	<p>مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه، وموجهة الى قطاع السوق المعني</p>	<p>استراتيجية التركيز</p>

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. منهج تطبيقي ن الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 283.

يبين الجدول أعلاه شرح مفصل لمتطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس من القيادة والتمييز وكذلك التركيز.

3- نماذج تحليل البيئة التنافسية وفق مايكل بورتر

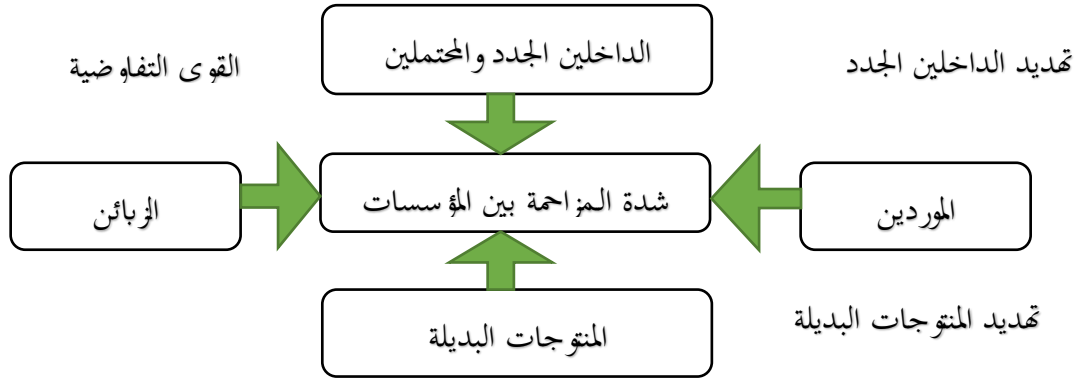
تدفع البيئة عموماً المنظمات الى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، واسبقية على المنافسين، وبالتالي المنطقة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، واكتشاف تهديدات ومحاولات التغلب عليها.

3-1- تحليل البيئة المنافسة عن طريق نموذج القوى الخمسة لبورتور:⁽¹⁾

كما تمت الإشارة سابقاً إلى أهمية دراسة المنطقة لبيئة المنافسة التي تنشط فيها لما تلعبه من أهمية بالغة في تحديد نجاح أو فشل المنطقة. وحسب مدخل بورتر الذي نوضحه في الشكل التالي:

(1): عباسة هوارى: "دور وظيفة الامداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إمداد ونقل دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 21-22.

الشكل رقم (2-3) يوضح: قوى التنافس الخمس.



المصدر: من اعداد الطالبتين أو الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

وقد تناول بورتر في أطروحته للدكتوراه "استراتيجية المنافسة" أساليب تحليل الصناعات والمنافسين حيث قال فيه "إن المنافسة في أي صناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية وهي:

3-1-1-1- تهديد المنافسون الجدد في الصناعة: من المنطقي أن نتيجة الربحي المنطقة

للأعلى عندما يكون عقبات أمام المنظمات الأخرى تمنعها من الدخول في الصناعة، يطلق عليها "حواجز الدخول"، وقد تتضمن هذه الحواجز متطلبات رأس المال اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، تحويل التكاليف هوية العلامة التجارية سهولة الحول على قنوات توزيع، التهديد بالانتقام الهجومي.

3-1-1-2- تهديد القوة التفاوضية للعملاء: يقصد بتهديد العملاء "الاستخدام المتزايد

للضغوطات من جانب العملاء" ويتحقق ذلك بتطلع العميل الحول على المنتجات خدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عليه ارتفاع في تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المنظمة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف، يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية وتزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية:⁽¹⁾

(1): حمزة بن الزين: "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 2018، ص 17.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- ✓ عندما يتألف عرض القطاع منظمة صغيرة ومتعددة، بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم؟
- ✓ عندما تكون كمية المشتريات من قبل العميل الكبيرة، عنده يمكنهم استعمال قوتهم الشرائية كعامل ضغط والمساومة على تخفيض الأسعار؛
- ✓ عندما يتاح للعميل تحويل الطلبات بين المنظمات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تضارب مصالح المنظمات لتخفيض الأسعار؛
- ✓ عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي، كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة؟

3-1-3-المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة "جميع السلع التي تدو مختلفة ولكنها

تشبع نفس الحاجة"، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج، ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثمارها في مجال البحث والتطوير لعرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة.

3-1-4-قوة تفاوض الموردين: تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام

قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع و الخدمات التي يقدمونها، ويتمتع الموردون بقوة على المساومة في عدة مواقع...عندما تكون السيطرة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاماً كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

3-1-5-المنافسون في الصناعة لشدة المزاومة بين المؤسسات: تتخذ المنافسة بين

المؤسسات القائمة الشكل المألوف فالتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل: المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعانات، ادخال منتجات جديدة، زيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

يرون امكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية والتي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم الى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها. (1)

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة الى أخرى ومن قطاع الى آخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمسة هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع استراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على التهديدات هاته القوى وتأثيرها.

2-3- سلسلة القيمة

ان الإدارة الناجحة في السوق التنافسية هي تلك التي تسعى نحو تحديد أفضل وسيلة لتعامل مع السوق في ظل التغيرات المستمرة تبحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بتقديم منتج ذو جودة أفضل وسعر اقل واستجابة أسرع للاحتياجات العميل.

3-2-1- مفهوم سلسلة القيمة: ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة عام

1985 كطريقة توضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، والتسويق في تحقيق القيمة للعملاء ويعتبر M-Porter هو اول من وضع تعريفاً لهذا المصطلح حيث يعرفه: "سلسلة القيمة هي إعادة تجميع المنشأة الى أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي الى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز". (2)

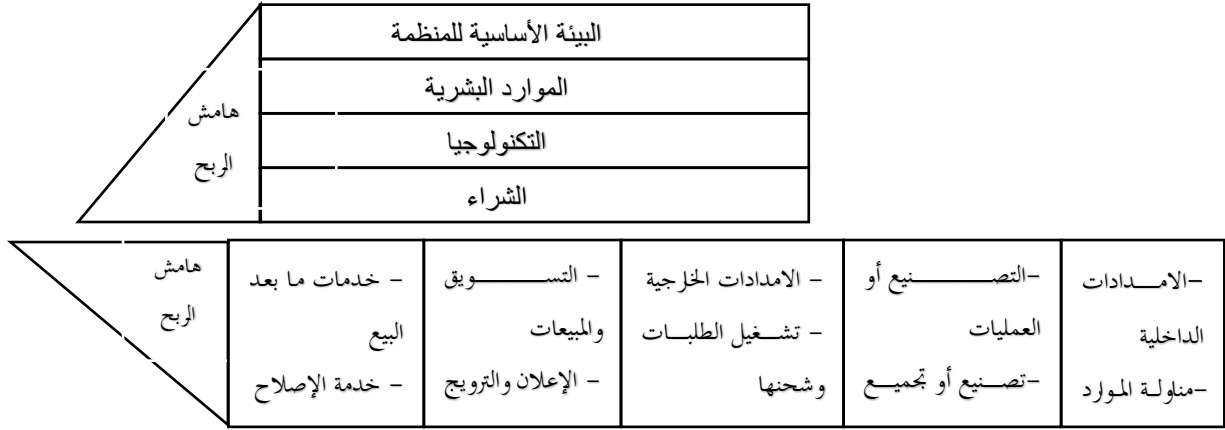
وعلى هذا الأساس قسم بورتر من خلال نموذج سلسلة القيمة للمنظمة الى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

(1): بوخرصة خديجة: "البقضة الاستراتيجية ودورها في تنافس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2015، ص 14-15.

(2): عثمان بودحوش: "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - شركة اسمنت عين الكبيرة -"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2008، ص 20-21.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الشكل رقم (2-4) يوضح: سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر.



المصدر: شتاتحة عائشة: " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالاعواط-"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 93.

الملاحظة من خلال الشكل أعلاه هوان سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى أنشطة داعمة، تعمل بالتناسق من اجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة باستخدامها لهذه السلسلة تحقيق إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لأنشطتها الداخلية، وفيما يلي شرح موجز لاهم هذه الأنشطة:⁽¹⁾

3-2-2- الأنشطة الرئيسية: تدخل أساسا في التكوين المادي للمنتج وفي عملية تسليمه وتسويقه للعمل وكذلك خدمات ما بعد البيع، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية الى خمسة أصناف وهي:

✓ **الامداد الداخلي:** وهي مجموعة النشاطات المتعلقة بالضمان حركة تدفق المدخرات المؤسسة التي تطلبها العملية الإنتاجية مثل: استلام، تخزين، المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة؛

✓ **الإنتاج (العمليات):** هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخرات الى مخرجات أو منتجات تامة، تشمل: عمليات تشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات التسهيلات، ... الخ؛

(1): حمادي محمد: " دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، يسكرة، 2016، ص 144.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

✓ الامداد الخارجي: وتشمل كافة لنشاطات اللوجستكية المتعلقة بضمان توزيع المخرجات من السلع والخدمات في الوقت المحدد للعميل من خلال نقلها، تخزينها وتسليمها... الخ؛

✓ التسويق والمبيعات: وهي النشاطات التي تهدف الى دعم مبيعات المؤسسة من استراتيجيات ووظائف تسويقية وعمليات إشهار... الخ؛

✓ الخدمة: وهي النشاطات التي تهدف الى دعم مبيعات المؤسسات من خلال كسب ثقة ورضى العميل مثل: خدمات ما بعد البيع؛

لا تستطيع الأنشطة الرئيسية العمل وحدها على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يجب على المؤسسة القيام بعملية التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة وتحقيق كفاءة النشاطات الرئيسية وتنقسم الى: (1)

3-2-3: الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية

وتشمل على:

✓ البنى الأساسية التحتية: وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل؛

✓ تسيير الموارد البشرية: ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار الموارد البشرية التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم أداء كل نشاط، فحص الموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل؛

✓ التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة؛

✓ التموينات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخرات المطلوب شرائها ومن المواد الأولية، خدمات، آلات، قوى الحركة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات والافاق الملائمة.

(1): حمادي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 115.

4- مصادر الميزة التنافسية

ان اكتساب ميزة التنافس مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الامر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:

4-1- المصادر الخارجية

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة، إذ تضم "مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي".

والعامل الاخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والامكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة الى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم المنتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم مما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فان المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي الى رجحان كفة البعض في التحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين. (1)

4-2- المصادر الداخلية:

وهي "المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها"، ويؤكد ان الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث

(1): سفيان عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتمثل فيما يلي:

4-2-1: الموارد: تشمل "كل من الأجهزة والمعدات والبنىات والمواد الأولية والمواد البشرية والعلامة التجارية"

4-2-2: الأنشطة والمهارات: وتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة والأساليب والأنشطة التي تؤديها.

بالإضافة إلى التصنيف السابق، يوجد تصنيف آخر لمصادر الميزة التنافسية أهمها: (1)

***التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطلقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية؛

***المعرفة:** تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لاكتساب ميزة تنافسية، إذ تساعد على تحقيق العلامات التجارية المتميزة، براءات الاختراع... الخ؛

***المرونة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها حيث تمكنها من الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج؛

***الجودة:** تتضمن الجودة ثلاثة أبعاد وهي: المطابقة والاستجابة والصلاحية حيث تعتمد المؤسسة على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياسة على مزايا تنافسية ودخول السوق، وكذا كسب ثقة المنافسين؛

***الوقت:** يعتبر الوقت سواء في التسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية؛

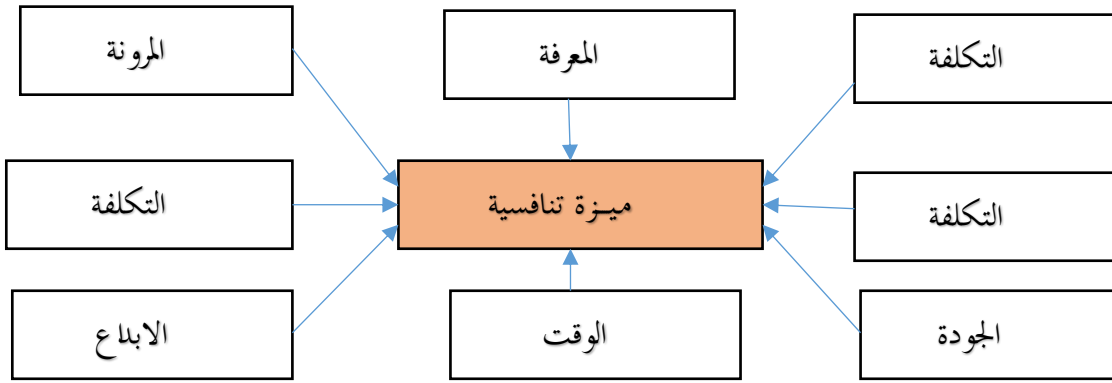
***الإبداع:** في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها واكتساب مزايا تنافسية، (2) والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1): فويع خيرة: " تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم -"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 45.

(2): دحماني سعيدة: "أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والاثاث المكتبي، البويرة-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد اكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018، ص 09.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الشكل رقم (2-5): يوضح مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبين أو الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

5- معايير الحكم على الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي: (1)

5-1-1- مصدر الميزة:

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن تصنيفها وفق درجتين هما:

5-1-1-1: مزايا تنافسية من درجة منخفضة: مثل التكلفة الأقل من قوة العمل والموارد

الخام حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل شركة المنافسة.

5-1-1-2: مزايا تنافسية من درجة مرتفعة: مثل تمتلك تكنولوجيا عالية، تميز المنتج،

التميز من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء، محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتضمن هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

✓ يتطلب توفيرها تحقيق مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة وذلك في

شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة.

(1): لبني شكاكطة، حكيمة مواهة: "أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمطاحن مرمورة- هيلوليس - قالمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال المالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016، ص 44-45.

2-5- عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يكمن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، اما عند تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

3-5- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تسعى المؤسسة الى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

4-5- تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم الا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الافراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي الى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات، وظهور حاجات جديدة للتعامل أو تغيير حاجته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. (1)

6- المورد البشري أساس الميزة التنافسية

ان تحقيق ميزة التنافس غب السوق تنافسي مطلب تسعى اليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال: (2)

✓ اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل؛

✓ تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

(1): خليل موفق فالي صافيك "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لشركات التأمين في بورصة فلسطين"- رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 112.

(2): بن عبادة سميرة: " الاستثمار في الراس المال البشري كالية لتحقيق التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم"- مذكرة ماجستير أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 45.

✓ الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمال تسريبها الى الخارج المنظمة من خلال نظم

جيدة للموارد البشرية مثل: نظم الأجور، الحوافز والتعويضات؛

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية لم يعد منصبا على حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية يبني على أساس التكامل بين خطط المنظمة الاستراتيجية وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ومثل هذا التكامل انما يهدف الى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة؛

ويصعب على علمنا المعاصر أن نتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوفر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك ميزة تنافسية الا أن الفكر الإداري المعاصر قد أكد بما لا يدع مجالا للشك أن تنمية القدرات البشرية وتدعيم رأس مال الفكرى للمنظمة هو أكبر تلك الوسائل فعالية، وأكد أنه يكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها بل وأهمها هو المورد البشري.

6-1-1 دور المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية

يوجد ثلاثة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، والتعامل مع التغيير وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية ويتضح ذلك على النحو التالي: (1)

6-1-1-1 دور إدارة الموارد البشرية في اعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة: ترتبط

الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في اطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفير المنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

. ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟ ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين.

. ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلاله في تنمية الميزة التنافسية؟ .

والشئ المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر ر إلى مثل هذه الرؤية، ولكى يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح

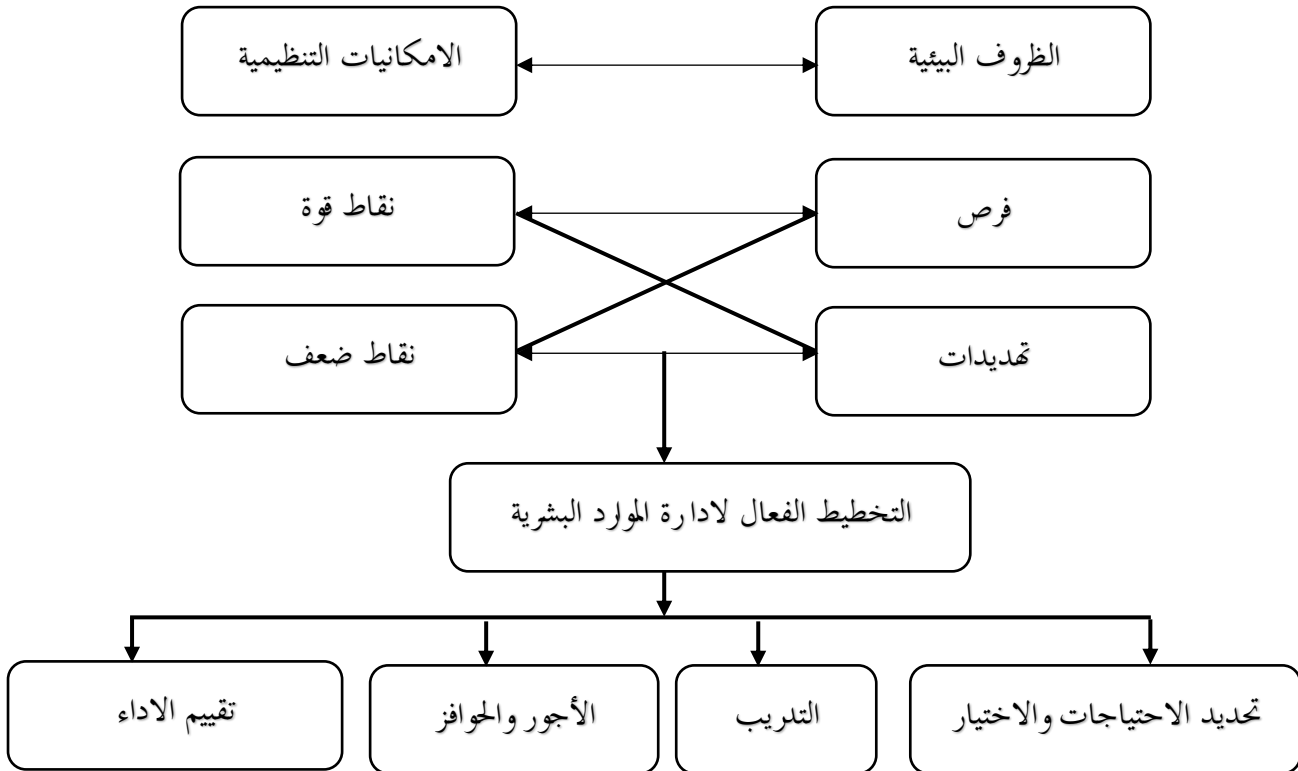
(1): عمار سالم، أحمد لخضاري: " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة sarl-multibeton"، مذكرة ماستر مهني، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 42-43.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة ، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وإمكاناتها الداخلية ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدد من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة، وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية، معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (1)

الشكل رقم (2-6): يوضح: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط المورد البشري



المصدر: عمار سالم، أحمد لخضاري: " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة -sarl multibeton"، مذكرة ماستر مهني، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 43.

(1): عمار سالم، أحمد لخضاري: مرجع سبق ذكره، ص 43.

2-1-6: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي توافرها في مستوى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: (1)

✓ المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة؛

- مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة؛

- إمكانية المنتج، المرتفعة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات؛

✓ مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها؛

- التصميم التنظيمي؛

- التعيين؛

- تطوير عاملي المنظمة؛

- إدارة الأداء؛

- نظم المكافآت؛

- علاقات العمل؛

- تحسين الإنتاجية؛

- الصحة والأمان؛

✓ مهارات إدارة التغيير؛

- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين؛

- تشخيص المشكلات؛

- التدخل كوكيل للتغيير؛

- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة؛

- تقييم التغيرات؛

- تطبيق تغيرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية؛

(1): عمار سالم، أحمد لخضاري: مرجع سبق ذكره، ص 43.

2-6-2- أهمية تنمية وتدريب المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن لتنمية وتدريب الموارد البشرية من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يلي: (1)

6-2-1- التدريب والتنمية العلمية الاستراتيجية: تتكون هذه الاستراتيجية من

مجموعة من مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية والمستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضى لدى زبائنها بالتالي يمكن القول أن تدريب و التنمية كاستراتيجية، تسعى الى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية واكتسابها أخرى جديدة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة.

6-2-2- التدريب والتنمية علمية تعلم مستمرة: ان التدريب والتنمية يعتمدان على

التعليم المستمر الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وفي الأخير يمكن القول بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منظمة يعتمدان على التعليم ويهدفان الى بناء معارف، مهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية.

6-2-3: تخطيط الاحتياجات التدريبية: ان هذه المرحلة كثيرا ما يطلق عليها بمرحلة

التشخيص لتحديد أهداف التدريب وتعرف الاحتياجات التدريبية بمجموع التغيرات والتحسينات المطلوب أحداث في المنظمة، قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحويل دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى؛ يبنى تقديم الاحتياجات التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية، تحليل التنظيم، تحليل الفرد وتحليل الوظائف، فالتحليل التنظيمي يهدف الى تحديد النواحي المتاحة الى خدمات التدريب في المنشأة، تحليل العمليات يعنى تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برنامج التدريب أما تحليل الأفراد وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الافراد.

(1): بن عياد سميرة: مرجع سبق ذكره، ص 48.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق ذكره، تبين أن الميزة التنافسية هي مهارات أو تقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من منافع والقيم

كما أن المؤسسة تتأثر وتتأثر على المحيط الذي تعمل فيه، حيث أن المر لا ينتهي عند تحقيق ميزة تنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة السعي دائما الى تنمية ما تحققه من ميزة ومزايا تنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة ثلاث مؤسسات

(سامسونغ، هواوي، كوندور)

تمهيد

بعد عرضنا تقريبا لكل ما هو نظري حول الموضوع من خلال الفصلين السابقين، والذين قد تعرضنا فيهما إلى أهم الأبعاد والمفاهيم النظرية والمتعلقة أساسا بموضوع الدراسة، كما لاحظنا في الفصول النظرية أن المورد البشري يعتبر مصدرا أساسا ومهما لبناء وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وانه بحد ذاته يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، لذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بموردها البشري، وتنميته للرفع من مهاراته وكفاءاته من اجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق، ودعما لما قدمناه في الجانب النظري، باعتبار طبيعة الموضوع، والتي تقتضي ضرورة اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمعرفة مدى جدوى تطبيق علم الإدارة للموارد البشرية في منظمات الأعمال ومدى مساهمة ومبادرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستفادة القصوى من الفراد لتحقيق التميز والريادة، فإننا ارتأينا أن تكون متابعة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية داخل كل من مؤسسة: سامسونغ، هواوي، وكوندور.

أسباب اختيار هذه المؤسسات:

- تعتبر مؤسسة سامسونغ، رائدة في مجالها، وعلامة مميزة في الهواتف النقالة الذكية، حيث قدمت الكثير من التطويرات لتكون قدوة للمؤسسات الأخرى حول العالم
- هواوي أول من قدمت تقنية شبكات الجيل الرابع، وتستحوذ على 5% من السوق العالمي.
- حصول مؤسسة كوندور على الجائزة الأولى من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لجهودها في مجال تطوير منتجاتها وجودة نظام التسيير.
- تعبر المؤسسات رائدة في سوق الالكترونيات، وهذا أوجد الرغبة في التعرف على المزايا التي تمتلكها ومعرفة مساهمة المورد البشري في خلق مزايا تنافسية.

1-التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تعتبر كل من الشركات الثلاثة: سامسونغ، هواوي، كوندور، من بين الشركات الرائدة في عالم التكنولوجيا، والتي تسعى الى اشباع الحاجات زبائنها من خلال نقاط البيع المختلفة لها والموزعة عبر العالم.

1-1-شركة سامسونغ (Samsung)

الجدول رقم (3-1): يوضح معلومات عن نشأة شركة سامسونغ وتاريخها

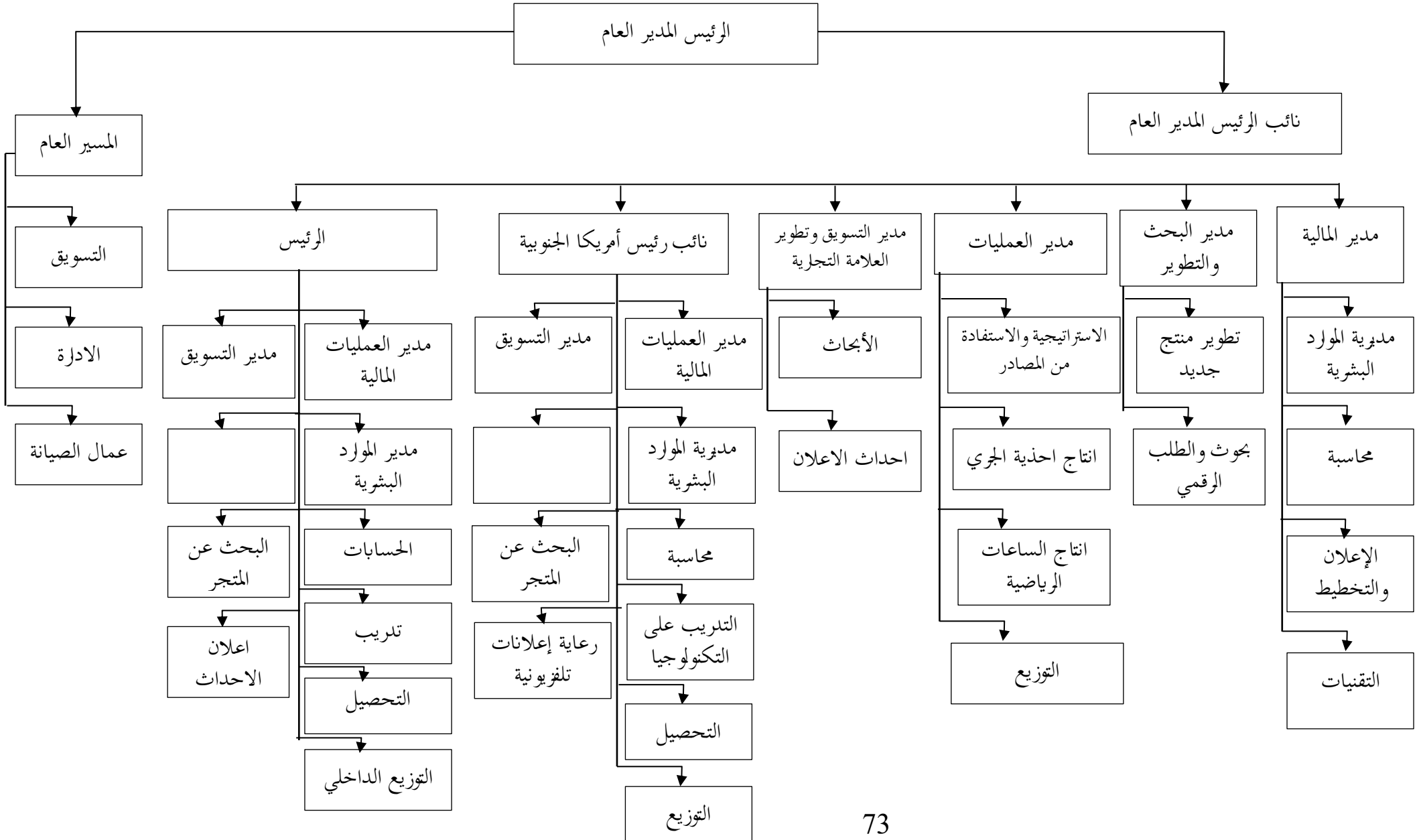
توصيف دراسة الحالة	معلومات عن نشأة الشركة وتاريخها
	<p>-تم تأسيس شركة سامسونغ في مدينة سيول بكوريا الجنوبية عام 1938 على يد (لي بيونغ تشول)، ولكنها بدأت كشركة لتصنيع المواد الغذائية ولم تبدأ كشركة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية.</p> <p>- تضم الشركة الأم عدة شركات تحت مظلة العلامة التجارية لسامسونغ، وتهتم الشركة بصناعة الأغذية، المنسوجات، الأوراق المالية، الإلكترونيات، بناء السفن وغيرها: كما أن للشركة تأثير قوي على التنمية والسياسة والاعلام والاقتصاد في كوريا الجنوبية، وتبلغ نسبة عائدات الشركة 17% من عائدات البلاد بمبلغ إجمالي قدره 1082 مليار دولار أمريكي.</p> <p>- بدأت الشركة بصناعة الالكترونيات في أواخر عام 1960، وكان أول منتج لها جهاز تلفزيون ييثر باللون الأبيض والأسود.</p>

- في عام 2010 دخلت سامسونغ عالم تصنيع الهواتف الذكية وأطلقت الهاتف الذكي "جلاكسي" بنظام تشغيل "الأندرويد" وخلال الربع الأول من عام 2012 أصبحت سامسونغ الإلكترونيات أكثر صانعة للهواتف المحمولة في العالم، من حيث عدد المبيعات لتتجاوز شركة "نوكيا" التي كانت رائدة منذ عام 1998.

- لشركة سامسونغ أكثر من 60 فرع ويزيد عدد العاملين بها عن 320.671 شخص على مستوى العالم.

- تم اعتماد شركة سامسونغ عالميا على أنها الشركة الرائدة في مجال التكنولوجيا، وتم تصنيفها عام 2018 ضمن أفضل 10 علامات تجارية عالمية، حيث احتلت المركز السادس وفقا لآخر الاحصائيات، حافظت سامسونغ على مكائتها في سوق الهاتف الذكي في جميع أنحاء العالم، حيث استحوذت على حصة 234% على الرغم من تواجدها 2017 بنسبة 2.4% فقد حققت الشركة أرباح من مبيعات الهواتف الذكية بلغت 552.1% مليار تليها من كل "آبل" و"هواوي"

الشكل رقم (09) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سامسونغ



1-2-2- شرح الهيكل التنظيمي لشركة سامسونغ

من خلال المخطط يمكن إعطاء صورة واضحة عن الهيكل التنظيمي:

• الرئيس المدير العام: مهمته:

- تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة،
- السهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية،
- يتأس لجنة المساهمة وأعضاء المؤسسة المساهمين.

• نائب الرئيس (المدير العام): مهمته: نيابة المدير إذا كان هذا الأخير تنقل خارج أو داخل الوطن، بحيث تحول كل الصلاحيات له.

- المسير: مهمته السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة.
- مديرية المالية: يركز عملها على كل ما هو مالي ومحاسبي
- مديرية البحث والتطوير: مهمتها:

- تحديد مسار التنمية وتطوير المنتجات الجديدة،
- مساهمتها في اعداد مخططات التطوير في الأجل التطويري،
- التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى.

• مديرية العمليات: مهمتها:

- وضع خطة توضح فيها أولويات العملاء،
- تطوير ووضع الاستراتيجيات المتتالية.

• مديرية التسويق وتطوير العلامة التجارية: الاشراف على تسويق المنتجات أو توزيعها وبالتالي ايصالها إلى المستهلك النهائي، وهذا حسب قناة التوزيع التي تتبعها المؤسسة.

• نائب رئيس أمريكا الجنوبية: تسيير مهام العمل اليومية، ومتابعة تنفيذ القرارات.

• الرئيس: يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين، وهو الشخص الذي يوجه أعمال الآخرين.

• التسويق: المشاركة في المعارض الوطنية والدولية، القيام بدراسة السوق، وتوجيه الاستبيان للزبائن.

• الإدارة: التنسيق وتسيير ومراقبة السياسة الإنتاجية للمؤسسة، ومن مهامها تحقيق الأهداف، التقارير والبرامج، الميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة.

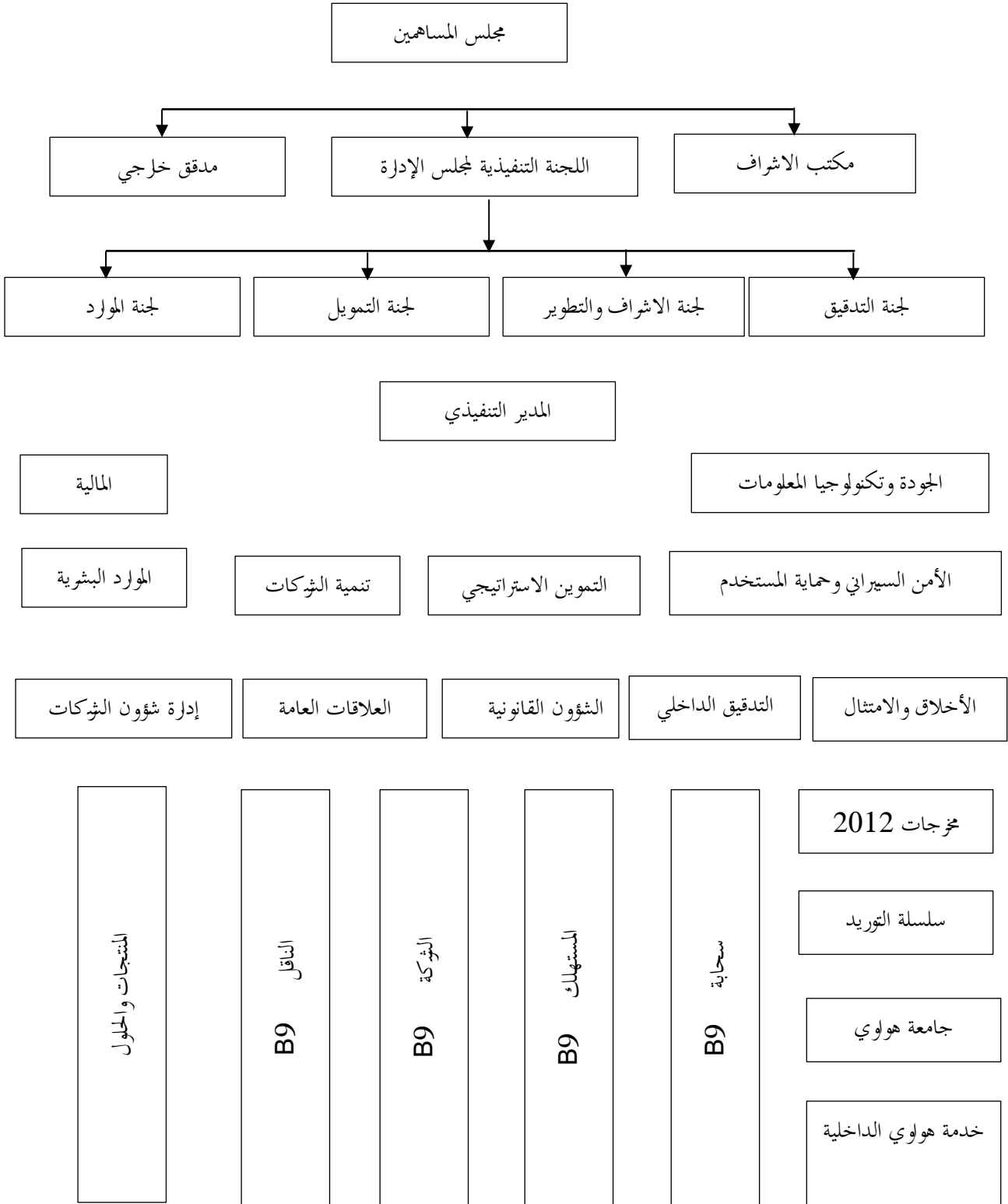
- **عمال الصيانة:** مساعدة الوظيفة التجارية في تحضير المبيعات.
- **مديرية الموارد البشرية:**
 - إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم
 - توظيف العمال حسب احتياجات الشركة
 - تطبيق مخطط التطوير للعمال
 - تنسيق مهام الوسائل العامة.
- **المحاسبة:**
 - اعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها،
 - متابعة حسابات الخزينة.
- **الإعلان والتخطيط:**
 - ترقية صورة المؤسسة عن طريق الاشهار والمشاركة في التظاهرات والمعارض الدولية،
 - اعداد بطاقات فنية لمختلف أصناف المنتجات.
- **تطوير منتج جديد:** خلق منتجات ذات خصائص جديدة أو مختلفة لتقديم منافع جديدة أو إضافية للعملاء.
- **الاستراتيجية والاستفادة من المصادر:** هي عبارة عن خطط توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التخطيط والإجراءات الأمنية.
- **انتاج أحذية الجري:** انتاج جيل جديد من أحذية الركض "الذكية" في محاولة لإنعاش الرياضة.
- **انتاج ساعات رياضية:** هي ساعات محوسبة تؤدي أعمالا أساسية مثل: الترجمة.
- **التوزيع:** اتاحة المنتج أو الخدمة للاستخدام أو الاستهلاك من خلال مستهلك أو مستخدم تجاري.
- **الدراسات والأبحاث:** تكوين خبراء ومهندسين للقيام بتحديث وزيادة تقنيات جديدة على المنتجات وبالتالي اكتساح أسواق جديدة.
- **التحصيل:** بلوغ مستوى معين من الكفاءة في الشركة من خلال الاختبارات والتقارير.
- **التوزيع الداخلي:** هو صرف أو نقل المنتج داخل المؤسسة قصد تحقيق منفعة.

الجدول رقم (3-2): يوضح معلومات عن نشأة شركة هواوي وتاريخها

توصيف دراسة الحالة	
<p>- تم تأسيس شركة هواوي في مدينة شنزن الصينية عام 1987 على يد (رن تشن فاي كا) تركيز هواوي في البداية على تصنيع لوحات ومقاسم الهواتف ثم وسعت أعمالها لاحقا لتشمل بناء شبكات شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفير الخدمات التشغيلية والاستشارية ومعدات المؤسسات داخل وخارج الصين، وتصنيع أجهزة الاتصالات للسوق الاستهلاكية.</p> <p>- كان لدى هواوي أكثر من 70.000 موظف اعتبارا من سبتمبر 2017 حوالي 76.000 منهم من يعملون في مجال البحث والتطوير.</p> <p>- اعتبارا من 2017 استثمرت الشركة 13.8 مليار دولار أمريكي في مجال البحث والتطوير.</p> <p>لقد نشرت هواوي منتجاتها وخدماتها في أكثر من 170 دولة واعتبارا من 2011 كانت تقدم خدماتها إلى 45 مشغل اتصالات من أكبر 50 مشغل في الصين.</p> <p>- تجاوز عدد شبكاتها 1500 شركة حول العالم، فتخدم ثلث سكان العالم.</p> <p>- لقد تفوقت شركة هواوي على شركة "إريكسون" في عام 2012 كأكبر مصنع لمعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية في العالم.</p> <p>- تخطت شركة هواوي شركة آبل في عام 2018 باعتبارها تأخي أكبر منتج للهواتف الذكية في العالم، بعد شركة سامسونغ للإلكترونيات وهي تحتل المرتبة 72 على قائمة فور تشن غلو بال 500 في ديسمبر 2018.</p> <p>- ذكرت شركة هواوي أن إيراداتها السنوية قد ارتفعت إلى 108.5 مليار دولار أمريكي في عام 2018، (بزيادة 21% عن إيرادات 2017) وعلى الرغم من نجاح الشركة على الصعيد الدولي فقد واجهت هواوي الصعوبات في بعض الأسواق وذلك بسبب ادعاءات بمخاطر الامن السيبراني، وهي ادعاءات غير مثبتة في حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، تفيد بأن معدات البنية التحتية لشركة هواوي قد تعطي الحكومة الصينية القدرة على المراقبة خاصة مع تطور شبكات الجيل الخامس (5G) اللاسلكية.</p> <p>لكن يبدو أن التقدم الذي أحرزته الشركة في سنة 2019 وطّد مكانتها في المركز الثاني، حيث قفزت عدد شحنات هواتفها من 39.3 مليون هاتف في الربع الأول لعام 2018، إلى 59.1 مليون هاتف في الربع الأول لعام 2019، وفقا لشركتي (بي دي سي) و (استراتيجية انا لككست)</p>	<p>معلومات عن نشأة الشركة وتاريخها</p>

1-2-1- الهيكل التنظيمي لشركة هواوي

الشكل رقم (2-3) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة هواوي



1-2-2- تقديم شرح مبسط لعناصر الهيكل التنظيمي لشركة هواوي

مجلس المساهمين: هو اجتماع عام سنوي لجميع المساهمين لانتخاب أحد أعضاء مجلس الإدارة

مكتب الاشراف: اختيار واحد من المشرفين من كل قسم في الاشراف ليتولى لرئاسة القسم بالإضافة إلى عمله

اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة: هي الهيئة الإدارية المسؤولة عن الاشراف، على تنفيذ مقررات الجمعية وعن مراقبة عمل الأمانة

مدقق خارجي: هو الذي يفحص بيانات الشركة المالية للتأكد من قدرتها على فرض استمراريته في المستقبل القريب، حيث يبحث المدقق في:

- الخسائر المستمرة من فترة الى اخرى.

- الديون المتراكمة على الشركة

- أموال الموردين المستحقة

لجنة التدقيق: عبارة عن مجموعة مكونة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل في الشركات العامة بحيث يكون أعضاؤها مستقلين غير تنفيذيين.

لجنة الاشراف والتطوير: - تحديد مسار التنمية وتطوير المنتجات الجديدة

- المساهمة في اعداد مخططات التطوير في الأجل الطويل.

لجنة التمويل: تختص بوضع خطة لإيجاد مصادر الدعم المادي ومتابعة تنفيذها، وتقديم تقرير سنوي بحجم أموال المجلس وعوائده.

لجنة الموارد: هي مجموعة من العمليات داخل المؤسسة، او الشركة التي تشمل وجود أشخاص يعملون على متابعة كافة الأشخاص

المدير التنفيذي: هو المدير الأعلى أو التنفيذي للشركة أو المؤسسة، ويقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة.

حماية المستخدم: هي مجموعة من القوانين والتنظيمات المصممة لضمان حقوق المستخدم وضمان التجارة العادلة.

الجودة وتكنولوجيا المعلومات: اكتساب المهارات من اجل التقدم والتطور وتحفيز القدرات الابداعية من خلال التخطيط والتنظيم والسير الحسن للعمل في الشركة.

التمويل الاستراتيجي: مجموع السلع الجاهزة في المخازن، أو الجاهزة للبيع، أو المحملة الى الزبائن وفق خطط مدروسة و محكمة.

تنمية الشركات: يشير الى تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المالية: يتركز عملها في كل ما هو مالي.

الموارد البشرية: تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب وتوجيه الأفراد.

الأخلاق والامثال:

التدقيق الداخلي: هو نشاط مستقل موضوعي يهدم لتأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة، وجد لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة.

الشؤون القانونية: هي المشاركة في اعداد وصيانة اللوائح والأنظمة التي تصدرها الهيئة في مجال شؤون البيئة وذلك بناء على طلب المدير العام.

العلاقات العامة: هي توجيه الرأي العام نحو المنتج من خلال مشاريع الإلكترونية او عرض منتج ما لجمهور معين وخلق حالة ايجابية حوله.

إدارة شؤون الشركات: عبارة عن تخطيط النشاطات المتعلقة بتطوير وابقاء وتحسين علاقات الموظفين، وذلك من خلال الاتصال مع الموظفين والادارة، ومعالجة الشكاوى وحل النزاعات.

3-1 شركة كوندور (Condor)

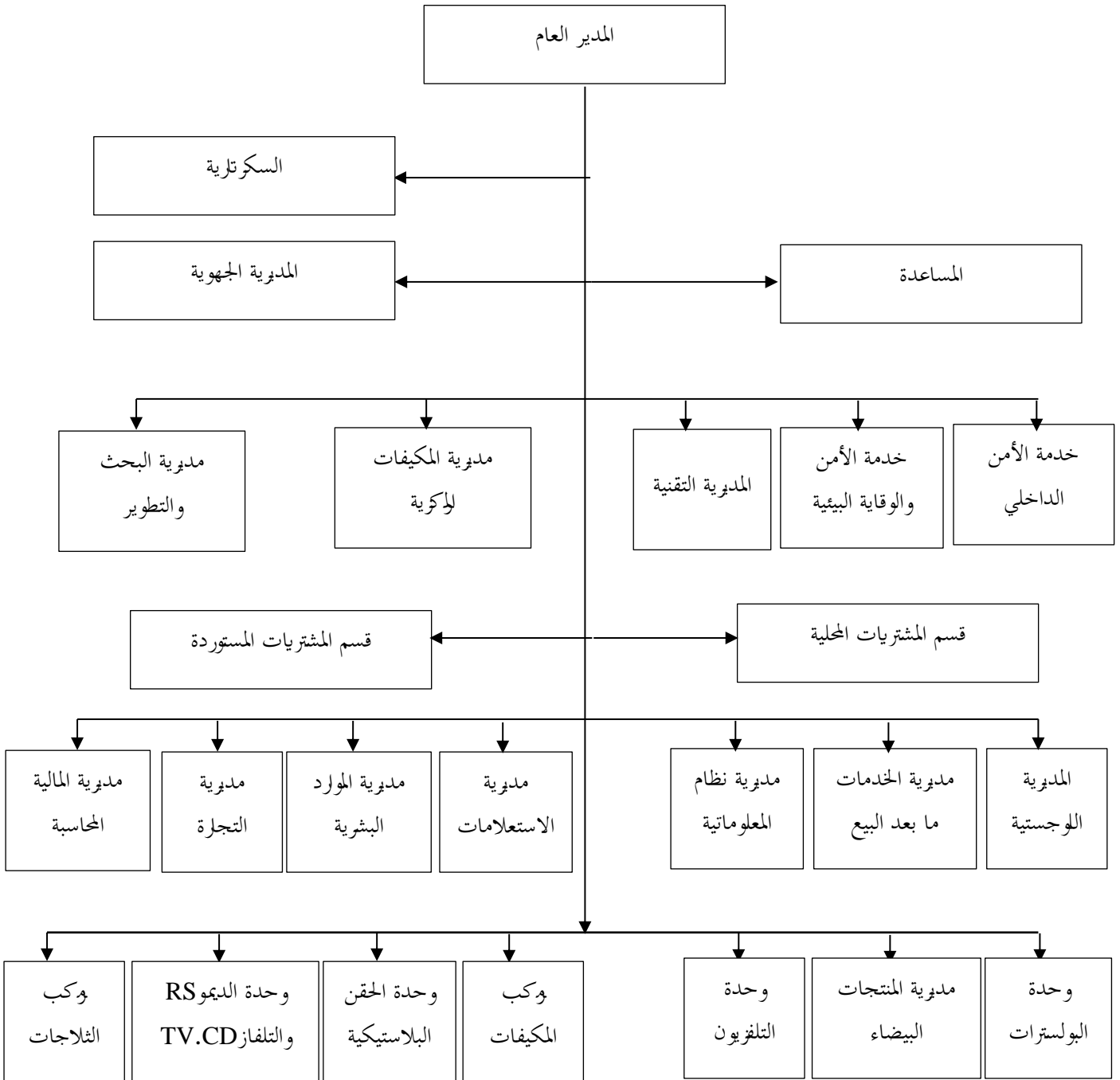
الجدول رقم (3-3): يوضح معلومات عن نشأة شركة كوندور وتاريخها

توصيف دراسة الحالة	معلومات عن نشأة الشركة وتاريخها
<p>-مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة والتي على وحدات أخرى هي:</p> <p>- مؤسسة Argilor وهي وحدة الإنتاج الأجر</p> <p>-مؤسسة Gerbion وهي وحدة لإنتاج القمح</p> <p>-مؤسسة Gemec وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء</p> <p>-مؤسسة Condor او باسمها التجاري "عنتر للتجارة" هي مؤسسة خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية، وهي تنتمي الى مجموعة بن حمادي، أصبح شكلها القانوني في 2012 Spa أي مؤسسة ذات اسهم.</p> <p>-تنشط المؤسسة وفقا للقانون التجاري حيث تحصلت عليه في أفريل 2012، وبدأت نشاطها الفعلي في 2003 وكان عدد عمالها 90 عاملا آنذاك، أما حاليا فيبلغ عددهم 5000 عامل موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم والتي تتمثل في:</p> <p>-وحدة انتاج التلفاز</p> <p>-وحدة جهاز الاستقبال الرقمي والغير رقمي</p> <p>-وحدة انتاج مواد التغليف</p> <p>- وحدة انتاج البلاستيك</p> <p>-مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية.</p> <p>-لقد نشأت مؤسسة كوندور في بيئة ملائمة حيث أن نشاطها في الصناعة الالكترونية والالكترومنزلية يعرف انتعاشا في بلادنا وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك ما وفرها بيئة تنافسية، وخاصة أن هذه الصناعة متركزة حاليا في ولاية برج بوعرييج حيث تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية منها:</p> <p>-شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالأوراس (2004/04/28-2004/05/09)</p> <p>- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالجزائر (2004/12/05/2004/12/17)</p> <p>- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بوهران (2005/12/20-2005/12/31)</p>	

1-3-1- الهيكل التنظيمي لشركة كوندور:

ان مؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديرات الرئيسة وكذا المصالح الدوائر وهي كآتي:

الشكل رقم (3-3) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



1-3-2- شرح الهيكل التنظيمي لشركة كوندور

من الهيكل التنظيمي سنوضح مهام ومسؤوليات كل من المديرات والوحدات وهي على النحو التالي:

➤ **المديرية العامة:** وهي تتكون من المدير العام، الأمانة العامة، نائب المدير العام، مسؤول تسيير الجودة وتمثل مهامهم في:

• **المدير العام:** وله عدة مهام تتمثل في:

- الاشراف على النظام العام للمؤسسة

- الامضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية

- يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر

• **الأمانة العامة:** وتتمثل في السكرتارية وتقوم بما يلي:

• **السكرتارية:** تتمثل في اعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير، كذلك الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها على السلطة العليا، وتعتبر السكرتارية عنصر فعال بين الرئيس والمرؤوس

• **نائب المدير العام:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

يساعد المدير العام في انجاز مهامه، وكذلك السهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المسالخ والمجموعات، يعمل على تطبيق وتنفيذ الإجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

• **مسؤول تسيير الجودة:** تتمثل مهامه في مراقبة النوعية لمختلف الأجهزة المصنوعة داخل الوحدات، وذلك من خلال مراقبة جيدة وفعالة للمنتوجات ومراقبة المنتج من كل النواحي.

• **امين الإدارة:** وظيفته تتمثل في تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للإدارة العامة، وتنسيق الاجتماعات واللقاءات بين العمال والإدارة.

➤ **المصالح الاستشارية:** وهي تتمثل في:

• **مسؤول تسيير الجودة:** وتتمثل مهامه في أنه يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO

• **المساعدون:** هي وظيفة مشتركة بين جميع المرؤوسين في المؤسسة إذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع، ويتم تنظيم الاجتماعات في هذه المصلحة.

- **مديرية الموارد البشرية:** وهي تسيير كل العمال من حيث:
 - توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة
 - تطبيق برامج التكوين
- **مصلحة العتاد:** وهي المسؤول عن امداد المصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة من: سيارات، شاحنات النقل، التخزين... بالإضافة إلى التكفل بصيانة وسائل النقل
- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تتمثل مهمتها في:
 - المتابعة المالية لملفات الاستثمار
 - متابعة الخزينة
 - القيام بالإحصاء السنوي وتحليله.
- **مصلحة الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية بالقيام بتغيير أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:
 - تكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية
 - الاشراف على مصلحة الأمن والصيانة.
- **المديرية التقنية:** وتتمثل مهامها في:
 - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج
 - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات
 - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها
- **مصلحة البيع:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - الاستماع إلى الزبون
 - دراسة السوق (التمن والجودة) وإدارة مخزونه
 - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن
- **مصلحة المشتريات:** وتتمثل مهام هذه المصلحة في:
 - معالجة الطلبات تجاه البنك

- الامضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء
- **مديريات خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل مهامها في:
 - توجيه عملية الإنتاج وتحسين المنتج
 - إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع
 - معالجة شكاوى الزبائن

1-2- بطاقة تعريف:

تقديم معلومات عن المؤسسات المختارة يعد نقطة ارتكاز وذلك للتعرف عليها وعلى أهم مميزاتهما

الجدول رقم (3-4): يوضح عن معلومات عن المؤسسات المختارة

البيانات	مؤسسة سامسونغ	مؤسسة هواوي	مؤسسة كوندور
رأس المال	5.4 مليار دولار	26.76 مليون دولار أمريكي	40 مليار دينار جزائري
الموقع	www.samsung.com	www.huawei.com	www.condor.dz
المقر الاجتماعي	مدينة سيول - كوريا الجنوبية	مدينة شنزين - الصين	مدينة برج بوعرييج - الجزائر
الزبائن (العملاء)	<ul style="list-style-type: none"> - رويال داتش شل (RoyalDutch Shell) - شركة إماراتية تابعة لسامسونغ (Korea Electric Power) (corpation) - حكومة أونتاريو استثمرت سامسونغ مشاريع في أونتاريو مشاريع للطاقة المتجددة) 	<ul style="list-style-type: none"> - فودافون - موتورولا - كوكس للاتصالات - تي موبايل - بيل كندا - الأمير الوليد بن طلال 	<ul style="list-style-type: none"> - برندا - جيون - ساكومي - تومسون - براونت - بيا الكترونيك

2- بطاقة تقنية عن المؤسسات المختارة

الجدول رقم (3-5): يوضح بطاقة تقنية عن مؤسسة سامسونغ

المؤسسة	البيانات
سامسونغ	
تعني الكلمة بالكورية ثلاثة نجوم، وهي عبارة قيم: أن تصبح كبيرة، أن تصبح قوية، أن تدوم طويلا، كانت هذه لبنة أساسية للمؤسسة والتي انطلقت منها مختلف أنشطتها	معنى الاسم أو العلامة
التأسيس 1938 من طرف بيونغ شول لي	النشأة
ايزو 9001، 14001، 26000، 18001 OHSAS معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة	شهادة الايزو
الهام العالم وخلق المستقبل	الرؤية
الابداع، الشراكة، والموهبة	الرسالة
شركة أم	الشكل القانوني
صناعة الأجهزة الالكترونية	النشاط
من 1938 إلى يومنا هذا	مدة نشاطها
66000 عامل عبر العالم	عدد العمال الحاليين

الجدول رقم (3-6): يوضح بطاقة تقنية عن مؤسسة هواوي

المؤسسة	البيانات
هواوي (Huawei)	معنى الاسم أو العلامة
تتكون كلمة هواوي من مقطعين هما (Hua) وتعني "الزهرة" وهو ما يظهر في المؤسسة إلا أن الكلمة لها معنى آخر أصبح متعارف عليه مؤخرا وهو "الصين"، والجزء الثاني (wei) ويعني "الإنجاز العظيم" وبذلك تكون الترجمة الحرفية كلمة هواوي هي "إنجاز رائع للصين" أو "إنجاز عظيم للصين".	
التأسيس 1987 من طرف رن زتشنغفي	النشأة
ايزو 9001، 14001، 26000، 18001 OHSAS معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة	شهادة الايزو
الهام العالم وخلق المستقبل	الرؤية
الابداع، الابتكار، والموهبة	الرسالة
شركة مساهمة	الشكل القانوني
الصناعة الالكترونية	النشاط
من 1987 إلى يومنا هذا	مدة نشاطها
180.000 عامل عبر العالم	عدد العمال الحاليين

الجدول رقم (3-7): يوضح بطاقة تقنية عن مؤسسة كوندور

المؤسسة	البيانات
كوندور (Condor)	معنى الاسم أو العلامة
تشير الكلمة إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الانديز بأمريكا اللاتينية، حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو	
التأسيس 1998 والبداية الفعلية للأنشطة شهر فيفري 2003	النشأة
ايزو 9001، 14001، 26000، 18001، OHSAS معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة	شهادة ايزو
الهام العالم وخلق المستقبل	الرؤية
الابداع، الابتكار، الشراكة، والموهبة	الرسالة
شركة مساهمة	الشكل القانوني
الصناعة الالكترونية	النشاط
من 1998 إلى يومنا هذا	مدة نشاطها
قراية 6500 عامل	عدد العمال الحاليين

3-أهداف المؤسسات

الجدول رقم (3-8): يوضح أهداف المؤسسات المختارة

المؤسسة	أهدافها
سامسونغ (Samsung)	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق إيرادات تساوي 400 مليار دولار لبلوغ أعلى 5 علامات بحلول 2020 - الدخول إلى مجالات جديدة تشمل الصحة، الدواء، والتكنولوجيا - التوجه نحو الريادة الإبداعية في أسواق جديدة لتحريز التقدم كأول مؤسسة مبتكرة - العمل على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بما يتوافق مع احتياجاتهم
هواوي (Huawei)	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد شبه الكلي على البحث والتطوير لأجل الوصول الى المنتج الأمثل - الاستفادة من الخبرة في مجال الاتصالات لتوظيفها في صناعة الأجهزة العالية التقنية - احتواء عالم الاتصال من خلال توفير المنتجات - التحول من مؤسسة تصنيع معدات الحواسيب الشخصية إلى مؤسسة مبتكرة متعددة
كوندور (Condor)	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الاستثمارات بوسائل انتاج عصرية بهدف تنويع المنتجات ومواجهة المنافسة - التوسع ضمن النطاق الجغرافي والتواجد في بلدان المغرب العربي وافريقيا - السعي الى منافسة ومجاهاة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال

الجدول رقم (3-9): يوضح مهام المؤسسات المختارة

المؤسسة	مهامها
سامسونغ (Samsung)	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابداعات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر قدر ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية. - الحفاظ على الحصة السوقية لضمان الزبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد. - تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار سبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الاعمال المسطر.
هواوي (Huawei)	<ul style="list-style-type: none"> - تسعى إلى منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال - التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء: وهذا باتباع السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف العملية الإنتاجية من خلال ادخال آلات جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج، وكذا تأهيل العمال .
كوندور (Condor)	<ul style="list-style-type: none"> - توفير مناصب شغل وتطوير الاقتصاد: بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 1500 منصب شغل - توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتصنعها المؤسسة في السوق الوطنية.

4-الإمكان التي تتمتع بها المؤسسات

تتمثل هذه الإمكانيات في:

- الإمكانيات المالية
- الإمكانيات البشرية

الجدول رقم (3-10): يوضح الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسات المختارة

البيانات	مؤسسة سامسونغ (Samsung)	مؤسسة هواوي (Huawei)	مؤسسة كوندور (Condor)
الإمكانيات المالية	<p>- أعلنت شركة سامسونغ مؤخرا عن تقريرها المالي للربع الأول من 2020 الذي كشف عن انخفاض إيرادات الشركة بنسبة 7.6% عن الربع السابق نتيجة لانخفاض الطلب مع انتشار فيروس كوفيد19 (covid19)</p> <p>- من جانب آخر استطاعت سامسونغ أن تسجل مستوى ثابت في أرباح قطاع الهواتف، حيث ساهمت كل من مبيعات Galaxy S20 Ultra, galaxy Z Flip في أرباح سامسونغ بشكل كبير خلال هذا الربع.</p>	<p>- وفقا لوكالة بلومبرج للأخبار انخفضت مبيعات الهواتف الصينية بشكل كبير بلغت 22% بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد (covid19) في الربع الأول من عام 2020، بينما تمكنت شركة هواوي من تحقيق زيادة في معدل مبيعاتها خلال الأشهر الثلاثة الأولى لعام 2020 بنمو 6% إلى 28.7 مليون هاتف، وتصبح الشركة رقم 1 في العالم في مبيعات الهواتف الذكية، خلال الربع الأول من 2020، متخطية عدد الهواتف المباعة من قبل اقرب منافسيها.</p>	<p>- قامت شركة كوندور الجزائرية بالإعلان عن تخفيضات جد مغرية تصل حتى 50% من مجموع هواتفها التي تعتبر سبابة في سوق الهواتف النقالة في الجزائر</p> <p>- هذه التخفيضات التي قامت بها الشركة خلقت الكثير من التساؤلات لدى المستهلك، حيث يرى البعض بأنها مجرد تخفيضات عادية، بينما يرى البعض الآخر بأن هذه التخفيضات دلالة عن افلاس الشركة وانخفاض الإمكانيات المالية بسبب ركود السوق بسبب فيروس (covid19). كذلك نقص الإمكانيات المالية أدى إلى إحالة ما يقارب 40% من العمال بسبب عدم القدرة على تسديد رواتبهم.</p>

<p>- توظف شركة كوندور قرابة 6500 عامل ينشطون عبر مختلف وحداته الصناعية</p> <p>- تعمل شركة كوندور علي تنمية قدراتها البشرية من اجل كسب ميزة تنافسية، فالمورد البشري لدي هذه الشركة يعد اهم ثروة من اجل الابتكار والبداع</p> <p>- كوندور يستثمر في الموارد البشرية و الطاقم البشري المحترف و يسهر علي تكوينه</p>	<p>- كشفت شركة هواوي انها ستقدم مكافآت نقدية للموظفين الذين يعملون على مساعدتها في التغلب على العقوبات الصارمة من طرف الحكومة الأمريكية.</p> <p>- تعاونت وزارة الموارد البشرية مع شركة هواوي لاطلاق النسخة الثانية من مسابقة تقنية المعلومات والاتصالات واكتشاف المواهب والكوادر البشرية من أجل الابتكار والابداع.</p>	<p>- تعتبر شركة سامسونغ من أكبر الشركات المتعددة الجنسيات في العالم حيث توجد في 79 بلدا وتوظف أكثر من 236 ألف موظف، تلقى حوالي 53 ألف موظف أكثر من 64 دورة من خلال مركز تطوير الموارد البشرية</p>	<p>الإمكانات البشرية</p>
--	--	---	--------------------------

5- الأهمية التنافسية في كل من شركة: سامسونغ، وهواوي وكوندور

تتمثل هذه الأهمية في:

- كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق مستوى عالي من الأرباح باستمرار
- تطوير جودة المنتجات وتحسين نوعية الخدمات
- كل مؤسسة تسعى إلى تطوير حصتها السوقية وكسب أسواق وعملاء جدد
- مسايرة التطور التكنولوجية عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية.

6- مزايا التنافسية التي تتمتع بها هاته المؤسسات

تتضمن:

- الانتشار الجغرافي لكل مؤسسة
- العمل الإنتاجي

الجدول رقم (3-11): يوضح الانتشار الجغرافي والعمل الإنتاجي للمؤسسات المختارة

المؤسسة	البيانات
شركة سامسونغ (Samsung)	<p>يعتقد العديد من الأشخاص أن الشركة الأم هي التي تقوم بتصنيع الهواتف وكل أجهزة سامسونغ، لكن على العكس الشركة تمتلك أو لديها عدة فروع في أنحاء العالم نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كوريا الجنوبية: يعد مصنع كوريا الجنوبية هو المصنع الأم ومركز العلامة التجارية لشركة سامسونغ. - فيتنام: يعد مصنع سامسونغ الذي يقع في هذه الدولة من أهم مصانعها الحالية بحيث مجمل أجهزتها تصنع في هذا المصنع، مثل: الهواتف الذكية اللوحية، وأيضاً أجهزة الكمبيوتر المحمول، حيث بلغ عددها الإجمالي ما يفوق 120 مليون وحدة. - الهند: تملك شركة سامسونغ أكبر مصنع في الهند، بحيث يعد من أهم مصانعها الحالية للشركة، بحيث يتم إنتاج الهواتف الذكية، وأيضاً تحتل سامسونغ المرتبة الثانية في سوق الهواتف بعد الهند بعد العلامة التجارية (شاومي). - اندونيسيا: تم افتتاح هذا المصنع سنة 2015 بحيث يصل العدد الإجمالي لهذا المصنع أكثر من 800.000 وحدة إنتاج، وأيضاً تعد سوق اندونيسيا من أهم الأسواق المثيرة للاهتمام بشكل كبير للشركة، بحيث تشكل 9.7 مليون وحدة فقط في اندونيسيا خلال الربع الأول لهذا العام. - البرازيل: تم فتح مصنع لشركة سامسونغ في البرازيل خلال عام 1999 بحيث يعمل في هذا المصنع أزيد من 6000 موظف، والهدف من هذا المصنع هو توفير أجهزتها قدر الإمكان في سوق أمريكا اللاتينية.
شركة هواوي (Huawei)	<p>- لدى شركة هواوي 21 معهد ومركز بحث وتطوير في عدة دول من بينها الصين والولايات المتحدة، كندا، المملكة المتحدة، باكستان، فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، كولومبيا، السويد، إيرلندا، روسيا، وتركيا.</p> <ul style="list-style-type: none"> - في روسيا خلال عامي (2019-2020) تدرس هواوي لفتح مركز جديد للبحث والتطوير، سيكون المركز الثالث في البلاد بعد مركز موسكو وسانت بطرسبرغ وأعلنت هواوي عن خططها أيضاً لشهر نوفمبر 2018 لافتتاح مركز البحث والتطوير في مدينة جوينويل الفرنسية والتي ستتركز بشكل أساسي على أجهزة استشعار الهواتف الذكية، وتطوير برامج الحوسبة المتوازنة، وقالت الشركة أنه من المتوقع أن ينمو

<p>فريق البحث والتطوير الجديد في جرينوبل إلى 30 باحثا بحلول عام 2020، قالت الشركة أن هذه الإضافة الجديدة رفعت عدد فرق البحث والتطوير في البلاد إلى خمسة، كان اثنان منهم في صوفيا أنتيبوليس وباريس، وبهما يبحثان في معالجة الصور وتصميمها، بينما كان الفريقان الآخران موجودان في منشآت هواوي، وتهدف شركة التكنولوجيا في بولون بيانكور، ويعملان على الخوارزميات ومعايير المحمول ومواصفات 5 العملاقة أيضا عن افتتاح مركزين جديدين للبحوث في زيورخ ولوزان بسويسرا، ولقد وظفت شركة هواوي في نفس الوقت حوالي 350 شخصا في سويسرا.</p>	
<p>شركة كوندور (Condor)</p>	
<p>-تولي كوندور أهمية كبيرة للبحث والتطوير لذلك استحدثت قسما مهما خاصا بالبحث والتطوير تشرف عليه كفاءة شابة من المهندسين الجزائريين نسبة 100% تعمل على ابتكار وتطوير التطبيقات وفق الخصوصية الجزائرية، يضاف إليها درجة الانفتاح على الأسواق العالمية والمحلية الذي جاء امتدادا طبيعيا بعد بلوغها لمرحلة جد متقدمة من النضج وتحقيق الاكتفاء الذاتي بتلبية كل الطلبات الوطنية، جاء التفكير في الأسواق الخارجية، بمباشرة عملية التصدير نحو عدد من الدول وافتتاح قاعات عرض في كل من السودان وتونس وأوروبا لاتباعها التفكير الجدي في تغطية السوق الأفريقية فكوندور اليوم تمثل الجزائر في المعارض العالمية وفي عدد مهم من الدول.</p>	<p>الانتشار الجغرافي</p>
<p>شركة سامسونغ (Samsung)</p>	
<p>-أطلقت شركة سامسونغ خلال مؤتمر اليوم 27 يوليو 2020 أحدث هواتفها وهما galaxy Note20 و Galaxy Note20 Ultra أقوى هواتف في سلسلة Note حتى الآن وفقا لبيان صادر عن الشركة. -تعتبر سلسلة هواتف Galaxy Note20 بمثابة قوة إنتاجية متكاملة تعمل مثل الكمبيوتر وتتيح للمستخدمين ممارسة ألعابهم المفضلة كالمحترفين. -تأتي السلسلة الجديدة في طرازين: الأول هاتف Galaxy Note 20 Ultra والمصمم لمحي سلسلة Note الذين يطمحون إلى أعلى مستويات القوة والإنتاجية، والثاني هاتف Galaxy Note 20 المصمم للشريحة الأوسع من مستخدمي هواتف سلسلة Note الذين يتطلعون إلى زيادة وقتهم في العمل واللعب. -يتم تصميم كلا الهاتفين مع هدف وحيد وهو تعزيز مستويات الكفاءة بما يضمن للمستخدمين المزيد من</p>	<p>العمل الإنتاجي</p>

<p>الوقت للبقاء على اتصال مع الأشخاص الذين يحبونهم. - تسعى سامسونغ من خلال سلسلة هواتف Galaxy Note20 الجديد إلى الارتفاع بمستوى الإنتاجية.</p>	
<p>شركة هواوي (Huawei)</p> <p>- أعلنت مجموعة هواوي لأعمال المستهلكين اليوم عن اطلاق هاتفها العصري الرائد Huawei nova 7 5G الذي يمتاز بتصميمه الرائع والصغير لتلبية تطلعات المستهلكين من فئة الشباب، وتم تجهيز هاتف Huawei nova 7 5G بنظام كاميرا رباعية الوضوح مدعمة بالذكاء الاصطناعي مع كاميرا رئيسية بدقة 64 ميغا بكسل، مما يوفر ابتكارات الكاميرا المميزة من هواوي إلى شريحة أوسع من المستهلكين.</p> <p>- يرتقي هاتف Huawei nova 7 5G بأداء البطارية إلى مستويات متقدمة حيث تدوم البطارية طويلا بفضل سعتها الضخمة البالغة 4000 مللي أمبير في الساعة.</p> <p>- كذلك أصدرت مجموعة هواوي هاتف Huawei P40 Pro + وكذلك هاتف Huawei P40 Pro ، الهواتف الذكية الرائدة الجديدة من سلسلة هواتف Huawei P40 Pro التي تتميز بتصميمها المتطور مع ابتكارات الكاميرا الرائدة التي تتوسع بشكل جذري في إمكانيات التصوير الفوتوغرافي المحمول والفيديو، حيث أعلنت انه سيتوفر هاتف Huawei P40 Pro في سلطنة عمان للطلبات المسبقة يوم 02 أبريل 2020 والبيع يوم 2020/04/09.</p>	<p>العمل الإنتاجي</p>
<p>شركة كوندور (Condor)</p> <p>- رغم الأزمة التي تمر بها كوندور تستعد لاطلاق هاتف جديد في السوق في المستقبل القريب.</p> <p>- من المنتظر أن تقوم كوندور بتسويق هاتف Condor Plume L4 pro والذي تم الكشف عنه بشكل رسمي العام الماضي خلال مشاركتها في مؤتمر MWC 2019 الدولي لكنها لم تقم بتسويقه بعد رفقة Condor Plume L4 الذي تم أيضا عرضه لأول مرة خلال نفس الحدث.</p> <p>- ويأتي هاتف Condor Plume L4 pro بشاشة بتصميم قطرة ماء Waterdrop من نوع PS مقاسها 6.26 انش بدقة</p> <p>-الهاتف يأتي بكاميرا خلفية ثنائية مزودة بمستشعر رئيسي بدقة 13 ميغا بيكسل مع مستشعر ثاني بدقة 5 ميكا بكسل مع اعتماد كاميرا أمامية دقتها 8 ميغا بكسل مع بطارية بسعة 4000 ميلي أمبير.</p>	<p>العمل الإنتاجي</p>

الجدول رقم (3-12): يوضح الحصة التسويقية المحلية والعالمية للمؤسسات المختارة

المؤسسة	البيانات
شركة سامسونغ (Samsung)	<p>الحصة التسويقية المحلية والعالمية</p> <p>- بلغت الحصة السوقية المحلية لشركة سامسونغ وفقا لتقرير مؤسسة «GFK» للأبحاث 24.3% من الهواتف المباعة و26.6% من قيمة المبيعات في السوق المحلي.</p> <p>- باعت الشركة 24.1 مليون هاتف 5G خلال هذا الربع بزيادة 29% مقارنة بعدد 18.7 مليون هاتف تم بيعها خلال عام 2019 بأكمله، وكان الطلب أقوى في الصين، وذلك بالرغم من الاضطرابات الكبيرة التي أحدثها فيروس كورونا المستجد خلال الربع</p> <p>- تصدرت سامسونغ مبيعات هواتف الجيل الخامس 5G عبر بيعها 8.3 مليون هاتف 5G في جميع أنحاء العالم خلال الربع، بحيث شكلت مبيعاتها ما نسبته 34.4% من الإجمالي العالمي لمبيعات هواتف الجيل الخامس ويعتقد أنها حققت نجاحا مع (S20 5G) و (S20 Ultra 5G).</p>
شركة هواوي (Huawei)	<p>الحصة التسويقية المحلية والعالمية</p> <p>- أعلنت هواوي خلال فعاليات مؤتمر Huawei Analyse 2020 أنها قامت ببيع أكثر من 15 مليون وحدة من هواتفها الذكية التي تدعم تقنية الجيل الخامس من الاتصالات 5G في الربع الأول من عام 2020 محققة بذلك حصة سوقية بلغت نسبة 33% من المبيعات العالمية للهواتف الذكية الداعمة لتقنية 5G بالإضافة إلى تحقيق 55.4% حصة سوقية في السوق الصيني.</p> <p>- بينما قامت هواوي بإطلاق أكثر من 19 هاتف يدعم تقنية الجيل الخامس من الاتصالات 5G تتراوح أسعارهم بين 281 دولار و2251 دولار، وتمكنت شركة هواوي من تحقيق زيادة في معدل مبيعاتها خلال الأشهر الثلاثة الأولى لعام 2020 بنمو 6% ليصل عدد هواتفها المباعة إلى 28.7 مليون هاتف، وتصبح الشركة رقم واحد في العالم في مبيعات الهواتف الذكية خلال الربع الأول من عام 2020 متخطية عدد الهواتف المباعة من قبل أقرب منافسيها.</p> <p>- كما قامت الشركة مؤخرا بالكشف عن نتائج أعمالها للربع الأول من عام 2020 والتي أعلنت من خلالها عن تحقيق إيرادات بلغت 25.7 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 1.4% سنويا، وبهذا تظل هواوي تحتفظ بالمرتبة الثانية في قائمة أكبر مصنع للهواتف الذكية في العالم، وتحتل المرتبة الأولى في الصين.</p>

شركة كوندور (Condor)	
<p>- صرح السيد عبد الرحمن بن حمادي أن الرقم الذي حققته الشركة هو 90 مليار دينار جزائري، ما يعادل 900 مليون دولار وأشار أن هذا الرقم زاد بنسبة 20% عن العام الماضي، وقال أن الشركة تعمل عن ما لا يقل عن 18 هاتف ذكي خلال هذا العام بمختلف الأحجام وعلى مختلف الأسعار.</p> <p>- وأضاف السيد عبد الرحمن بن حمادي أن الشركة بصدد طرح تلفزيون جديد في السوق الجزائرية يحمل مواصفات عالمية بدقة K8 وأن الشركة لديها ما يقارب 9 ملايين جهاز تلفزيون في السوق وأن القدرة الحالية للشركة هي إنتاج 3.5 مليون جهاز وأشار أن الشركة تمتلك فريقا خبيرا من المهندسين والمختصين.</p> <p>- في الأخير صرح أن الشركة تطمح لزيادة هذه النسبة، وحسب الاحصائيات فإن النسبة ستصبح 50% بحلول العام الجديد 2020.</p> <p>- في نهاية عام 2018 شكلت الأجهزة المتصلة بالإنترنت 52.58 % بانخفاض من 55.86% في عام 2017 وفقا لأرقام Statcontre .</p> <p>- شكلت الأجهزة المتنقلة (الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية) 47.32% في عام 2018 مقابل 44.14% في عام 2017 حسب نوع المحطة.</p> <p>- وسجل اصداران فقط من Android زيادة في حصة السوق عام 2018 وهما Nougat 7.0 مع 21.61% مقابل 9.73% في العام السابق، وOREO 8.0 مع 6.43% مقابل 0.05% في نهاية عام وشهدت 2017 Android LOLLIPOP 5.1 تراجع حصتها السوقية في الجزائر الى 19.83% مقابل 27.61% في عام 2017 كما انخفضت KITKAT 4.4 الى 9.32% مقابل 16.98% في السنة في وقت سابق.</p> <p>- سجلت العديد من العلامات التجارية للهواتف الذكية انخفاضا في حصتها السوقية في عام 2018 في الجزائر ومنها:</p> <p>- لينوفو: 2.74% (3.19% عام 2017)</p> <p>- آبل: 2.84% (3.79% عام 2017)</p> <p>- سوني إريكسون: 1.21% (1.94% في عام 2017)</p>	<p>الحصة التسويقية المحلية والعالمية</p>

7-دعائم الميزة التنافسية للمؤسسات الثلاثة

تتمثل هذه الدعائم في:

- رأس المال البشري (رأس المال الكفاء، الذكي، والموهوب)

- المنافسين وأهم المنافسين

- الاستراتيجيات المعتمدة لتوغل الأسواق

- الحصة السوقية المحلية والعالمية

حيث سنتطرق إليها كما يلي:

8-رأس المال الكفئ والموهوب لكل من شركة سامسونغ وهواوي وكوندور

إن رأس المال الفكري ليعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو أساس تكوين قيمة مضافة، ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في السوق.

حيث تؤكد جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في أداء المؤسسات بأن الراس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في تحقيق مزايا تنافسية.

قد لا يكون كثير من الاختراعات محصورا على الهواتف الذكية أو قد يشك في صلته بالهواتف الذكية عند ابداع البراءة، وتظهر احصائيات الابداع المتاحة أن هواوي وسامسونغ تعتمد اعتمادا كبيرا على أشكال الملكية الفكرية بالإضافة إلى كوندور، ولكن لا يعني ذلك أن كل ابداعاتها تتعلق بضرورة الهواتف الذكية، ومن مجالات التصميم الصناعية التي تشهد نموا سريعا في نشاط الابداع.

لقد رفع المشاركون من الصين قدراتهم التكنولوجية بسرعة فتطورت شركة هواوي، على سبيل المثال من مورد لمعدات الاتصالات والهواتف المحمولة المنخفضة السعر إلى رائد للهواتف الراقية، وتستثمر الشركة بكثافة في مجال البحث والتطوير وبناء علامة تجارية عالمية. ويشهد جميع الهواتف تحولات مستمرة، إذ تكافح الشركات الرائدة في بعض الأحيان لتلبية الطلب المرتفع، مما يدفعها إلى تجربة شركات مصنعة جديدة أو مواقع تجمع جديدة، مثل فيتنام بالنسبة لسامسونغ.

وتشهد المشاركة في تجمعات البراءات بشأن المعايير التكنولوجية الحديثة، مثل المعيار (LTE) مشاركة كثيفة نسبيا من قبل شركات الانترنت مثل جوجل، وشركات من الصين وجمهورية كوريا لا سيما: هواوي، وسامسونغ و (ZTE).

وتشهد كذلك شركة كوندور العديد من الاختراعات في الهواتف الذكية المحمولة، هذا كله راجع إلى المورد البشري الموهوب والمخترع.

الجدول رقم (3-13): يوضح المنافسين وأهم المنافسين للمؤسسات المختارة

المؤسسة	البيانات
شركة سامسونغ (Samsung)	المنافسين وأهم المنافسين
من أهم المنافسين لشركة سامسونغ نجد:	
- شركة "أوبو" الصينية للهواتف النقالة حيث احتلت المركز الأول في عدد الهواتف المحمولة المباعة في مصر نهاية مارس الماضي مستحوذة على 268% من عدد الهواتف، و 28.1% من قيمة المبيعات.	
- شركة هواوي التي احتلت المركز الثالث بنسبة مبيعات 12.1% من عدد الهواتف المباعة في السوق المحلية	
- كذلك شركة "انفينكس" في المركز الرابع بعدد الهواتف المباعة بنسبة 9.3% من الهواتف.	
- كذلك "ريلمي" في المركز الخامس بنسبة 9.1% ثم "ريدمي" التابع لشركة "شاومي" بنسبة 7.6% نهاية مارس.	
شركة هواوي (Huawei)	المنافسين وأهم المنافسين
- استحوذت شركة هواوي الصينية التي تعد ثاني أكبر منتج للهواتف الذكية في العالم بعد منافستها الثورية سامسونغ على 41.4% من السوق المحلية مقارنة بـ 33.9% قبل عام، وجاء هذا النمو على حساب منافسي هواوي المحليين، مثل: أبو، فيفو، شاومي، التي شهدت انخفاضا بنسبة 26%، 19%، 26% على التوالي.	
- بالنسبة لمنافسي هواوي العالميين، مثل: آبل فقد انخفضت أكثر من 4% مما يمثل انخفاضا كبيرا ولكن أقل من متوسط الصناعة، ومع ذلك نمت حصتها في السوق، حيث بلغت 8.5% من 7.3% من العام الماضي، ومن المتوقع أن تصدر آبل أول هاتف آيفون يدعم شبكات الجيل الخامس 5G في الوقت الحالي	
شركة كوندور (Condor)	المنافسين وأهم المنافسين
- شركة كوندور هي شركة تنشط في بيئة أعمال تمتاز بمنافسة شديدة من طرف الشركات الأخرى سواء الوطنية أو العالمية ومن أهم هذه الشركات نذكر:	
• شركة "أنيام" « ENIEM » لانتاج الأجهزة الكهرومنزلية.	
• شركة "جيو" « Gént »	

<ul style="list-style-type: none"> • شركة "كوبرا" « COBRA » • شركة "ايريس" « IRIS » • شركة "ستارلايت" « STARLIGHT » • شركة "اوبي" « ENIE » • شركة "ألجي" « LG » • شركة سامسونغ Samsung 	
--	--

الجدول رقم (3-14): يوضح استراتيجيات المؤسسات المختارة للتوغل في الأسواق

المؤسسة	البيانات
شركة سامسونغ (Samsung)	
<p>- اتبعت سامسونغ استراتيجية مختلفة في عملها مقارنة بالمنافسين الآخرين في كوريا الجنوبية ففي المراحل الأولى أدركت أهمية البحث والتطوير في الشركة وأرادت أن يتعرف عليها العالم كعلامة تجارية عالمية.</p> <p>- في الثمانينات ركزت الشركة على تصنيع منتجات متنوعة عالية الجودة، حيث ركزت سامسونغ على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على المدى البعيد: غيرت شركة سامسونغ من تفكيرها ونظرتها من أن تكون شركة تهدف لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، إلى أن تكون شركة تركز على الأهداف بعيدة المدى. • الإلتزام بالتصنيع: تؤكد شركة سامسونغ على أن مجال التصنيع في الشركة هو واحد من النقاط الجوهرية في نموذج عملها • المرونة: تنوع مصانع سامسونغ ليس في كوريا الجنوبية فحسب، بل لديها مصانع في الصين والهند للاستفادة من العمالة الرخيصة هناك ولقرب هذه الدول من مقرها الرئيسي وتوفير إمكانيات النقل والشحن الدولي. <p>هذه المرونة الكبيرة في التصنيع التي تتمتع بها سامسونغ، تسمح لها بأن تصنع منتجات غير نمطية ومعدلة وفق الطلب.</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على العتاد: قررت سامسونغ أن تبتعد بنفسها عن تطوير البرمجيات والنظم والمحتوى حتى لا تقع في دوامة القرصنة وحقوق الملكية الفكرية وغيرها. لذا توجهت كلياً في تركيزها على 	<p>الاستراتيجيات المعتمدة للتوغل في الأسواق</p>

<p>صناعة العتاد. فهي اليوم تستطيع تطوير منتجات جديدة وتقنيات جديدة بكفاءة أعلى.</p> <ul style="list-style-type: none"> • منتجات عديدة ومتنوعة: من الواضح أن شركة بحجم سامسونج لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات عملاً بمبدأ لا تضع البيض في سلة واحدة، فهي اليوم تصنع أجهزة التلفاز والهواتف الذكية وشرائح الذاكرة العشوائية والفلأشية... الخ • التركيز على التسويق: من أجل نقل سامسونج من "شركة تصنع عتاد رخيص" إلى "شركة تقدم منتجات عالية القيمة المضافة"، كان على سامسونج تطوير علامتها التجارية بشكل كبير، لذا كان من الضروري التركيز على التسويق الفعال، وبالتالي كان يجب أن تنشئ علامة سامسونج التجارية العالمية، لا أن تكون علامة سامسونج التجارية الكورية. 	
<p>شركة هواوي (Huawei)</p>	
<p>- اعتمدت هواوي استراتيجية مختلفة في عملها مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أصبحت ثاني أكبر مصنع للهواتف الذكية في العالم، لم يبق لها سوى التفوق وتجاوز سامسونج الكورية. تسلقت هواوي طريقها إلى القمة عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجربة جديدة للمستهلك: يعتقد أندرو غاريهي، المدير التنفيذي للشركة أن الشركة لديها نهج مختلف للابتكار تبحث عن طريق لإضفاء "المعنى الحقيقي لتجربة المستهلك" للقيام بذلك ركزت على جانبين من الهاتف الذكي: الكاميرا والبطارية. • التسويق كلمة السر لبناء العلامة التجارية: ركزت الشركة على حملات العلاقات العامة، الرقمية والتجريبية، بدلاً من الحملات الرئيسية التقليدية <p>الآن بالنسبة للشركة، فإن التسويق، بجانب المنتج، هو أهم مجالات التركيز، وأضاف أندرو غاريهي: "يمكننا الاستثمار في التسويق الآن لأن لدينا المنتجات المناسبة. لقد وصل ابتكار منتجاتنا إلى نقطة أصبح فيها الآن هو الوقت المناسب لإخبار قصتنا والتأكد من أن الناس يمكنهم اكتشاف منتجاتنا وتجربتها".</p> <p>من هنا كانت تلك الاستراتيجيات الرائعة والفريدة في التسويق والدعاية التي اهتمت بها الشركة، وهذه أبرز الأمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ حملات لزيادة الوعي بالعلامة التجارية: بمساعدة من الشركاء المحليين، تطلق هواوي حملات إعلانية مصممة خصيصاً لتتوافق مع جمهورها المستهدف 	<p>الاستراتيجيات المعتمدة للتوغل في الأسواق</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعاون مع قائمة من المشاهير: قامت هواوي بعدد من تعاونات المشاهير الناجحة باستمرار. قائمة المشاهير هؤلاء لديهم قاعدة جماهيرية ضخمة. على هذا النحو، يمكن للتعاون معهم ضمان زيادة الوعي بالعلامة التجارية. من بين هذه التعاونات الناجحة كانت حملة دعاية لهااتفها الذكي P9، التي اشترك فيها كل من هنري كافيل وسكارليت جوهانسون. ▪ عرض منتجات جديدة في المعارض واسعة النطاق: تُعد المعارض وسيلة رائعة لزيادة الوعي بالعلامة التجارية، والترويج لمنتجات جديدة، وإظهار إنجازات الشركة وابتكاراتها. أحد أسرار نجاح شركة هواوي هو تقديم منتجاتها الجديدة في معارض واسعة النطاق. 	
<p>شركة كوندور (Condor)</p>	
<p>يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف كوندور والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية التمييز: إن المؤسسة كوندور عدة منتجات وبأصناف عديدة، إذ نجد أن وحدة إنتاج التلفاز تقدم تشكيلة، كذلك انتاج هواتف نقالة بأصناف متعددة من حيث الحجم، الشكل، الطاقة، وحتى من حيث الجودة بالإضافة الى التكنولوجيا المضافة وغيرها. - إستراتيجية التنوع: نعني بالتنوع دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا ينتم إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد. فمؤسسة كوندور، باعتبارها تنتج منتجات إلكترونية وكهرومنزلية، يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية... الخ. - المؤسسة تعتمد أيضا على استراتيجية التنوع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية للحواسيب. 	<p>الاستراتيجيات المعتمدة للتوغل في الأسواق</p>

9-تحقق الميزة التنافسية في كل من شركة سامسونغ، هواوي، وكوندور عن طريق:

يعتبر المورد البشري هو العنصر الأساسي لبناء ميزة تنافسية، ومن أهم العوامل المسؤولة عن نجاحها في السوق، وحسب ما أفادتنا به مصلحة الموارد البشرية في الشركات الثلاثة فإن استثمارها في المورد البشري تبدأ بعملية اختيارهم له، فهي تختار موظفيها وعمالها استناداً لكفاءتهم وخبراتهم المهنية العالية حيث لا تتم عملية اختيارهم بصفة عشوائية، كما تتم عملية المحافظة على المورد البشري من خلال تكوينه وتعليمه باستمرار.

تحقق الميزة التنافسية كذلك من خلال:

- التحسين والتطوير المستمر: تؤكد إدارة الموارد البشرية لكل من مؤسسة سامسونغ، هواوي، وكوندور، على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة وعمليات التسيير في هاته المؤسسات، وذلك من خلال تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية، في هاته المؤسسات.
- تحسين وتدعيم العلاقة ما بين المورد البشري والعملاء: وذلك من خلال التعرف الدائم على حاجيات العميل اليومية الحالية والمتوقعة، وكذلك إنجاح سلع أو تقديم خدمات مناسبة لحاجياته.

10- عملية الاستقطاب

أ- الاستقطاب الداخلي

هناك عدة طرق ومنها:

- الترقية: نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر، ويصاحب ذلك تغيير المسمى الوظيفي وعادة زيادة في الراتب.
- التعاقب الوظيفي: هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري، لتطوير خبراتهم العملية ومعرفة ميولهم لوضعهم في المكان المناسب.
- النقل والتحويل: وهي العملية التي تقضي بتحويل الموظف من وظيفة لأخرى.
- الانتداب: قيام الموظف بمهام وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر لحاجة العمل له والذي يزيد ثقة بالنفس، ولكن مرجعيته لإدارته الأصلية.
- التكليف: هو إضافة عمل آخر إلى عمل الفرد الأصلي والذي يكسبه خبرات ويحفزه بانه كفؤ لذلك.
- الإعلان الداخلي: هو الإعلان داخل الشركة أو المؤسسة عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة ويكون الإعلان بعد طرق منها:

- لوحة الإعلانات الشركة او المؤسسة
- تعميم كتابي
- إعلان على الموقع الالكتروني للشركة او المؤسسة

ب- الاستقطاب الخارجي

ومنها عدة طرق على سبيل المثال لا للحصر

- الإعلان: الصحف، المجالات المتخصصة، الإنترنت
- مكاتب التوظيف بكافة الانواع
- استقطاب الموظفين ذوو الكفاءات من الشركات والجهات الأخرى
- معاهد التدريب والتشغيل

بالإضافة إلى ذلك تقوم كل من مؤسسة سامسونغ، هواوي، كوندور، بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة، وتنتهي بالاختيار والتعيين، وهي كالتالي:

1- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

3- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.

5- **الاستقطاب:** وهو البداية العملية لجذب العمالة.

6- **الاختيار والتعيين:** وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين.

11 - التحليل السياسي لكل من شركة سامسونغ، هواوي، وكوندور

الجدول رقم (3-15): يوضح التحليل السياسي للمؤسسات المختارة

البيانات	شركة سامسونغ (Samsung)	شركة هواوي (Huawei)	شركة كوندور (Condor)
التحليل السياسي	<p>- سيول، كوريا الجنوبية، أصدرت محكمة كوريا الجنوبية حكمها بسجن "لي جاي بونغ" وريث إمبراطورية شركة سامسونغ، إحدى أكبر شركات التكنولوجيا بالعالم، والتي تعتبر محركا مهما للاقتصاد الكوري الجنوبي.</p> <p>- وجه هذا الحكم ضربة لشركة سامسونغ حيث هبط سعر السهم للشركة بنسبة 1.5% في تداولات العاصمة الكورية الجنوبية.</p>	<p>- واجهت شركة هواوي انتقادات عدة لجوانب مختلفة من عملياتها، حيث شملت أبرز الخلافات مزاعم الولايات المتحدة حول استخدام منتجاتها لأغراض التجسس من قبل الحكومة الصينية (خاصة فيما يتعلق بشبكات الجيل الخامس 5G اللاسلكية)، وحالات السرقة للملكية الفكرية، وصرح كل من الرئيس التنفيذي ورئيس شركة هواوي أن هواوي ليس لديها "أبواب خلفية".</p> <p>- أكدت الخارجية الصينية أن تعليقات الرئيس الأمريكي "دونالد ترامب" بشأن حظر لندن شركة هواوي لتثبت أن الأمر لا يتعلق بالأمن القومي بل بالتلاعب السياسي.</p>	<p>- أمر قاضي التحقيق بمحكمة سيدي أحمد (الجزائر العاصمة)، بإيداع مسير مجمع كوندور "عبد الرحمن بن حمادي" رهن الحبس المؤقت رفقة 11 متهم آخر.</p> <p>وهذا بسبب الاختلاس وتبييض الأموال أدى هذا المشكل على تسريح بعض العمال بسبب نقص الإمكانيات المالية وعدم تسديد الرواتب.</p>

12- معرفة أداء الموارد البشرية لكل من مؤسسة سامسونغ، هواوي وكوندور

- كل مؤسسة تعمل على استغلال المورد البشري وتنميته وتكوينه تكويناً جيداً من أجل تقديم الأحدث للمؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية لكل مؤسسة.
- كفاءة الموارد البشرية أصبحت هي الأساسية لتحقيق الابداع، أي التميز
- كل مؤسسة تحرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.
- كل مؤسسة تعمل على تحفيز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية، هذا يعني أن المؤسسة تهتم بالتدريب واختيار أحسن المدربين، وكذا التخطيط وعقد الدورات التدريبية، وتقييم العاملين الخاضعين لدورات تدريبية.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين باعتبار أن الحوافز بنوعها تجعل من الأفراد يعملون دون ملل.

- تعمل كل مؤسسة على سرعة تسليم الخدمات للزبائن لعدم اتاحة الفرصة للمنافسين.
- استقطاب المؤسسة لموظفين مبدعين وذوو مؤهلات علمية عالية وتوظيفهم في المناصب الملائمة بغرض تحقيق كفاءة عالية وتحديد مكانة المؤسسة في السوق لخلق ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل الثالث

أردنا من خلال هذا الفصل الاجابة على إشكالية الدراسة من الجانب الواقعي والتطبيقي والمتمثلة في هل يمكن للمورد البشري لشركة أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لكل من مؤسسة سامسونغ، هواوي وكوندور، إذ حاولنا الاجابة عليها وذلك بالاعتماد على دراسة مقارنة حيث تناولنا التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي، كذلك بطاقة فنية لكل مؤسسة، أهداف ودور كل مؤسسة وأهميتها، تطرقنا كذلك إلى الإمكانيات المالية والبشرية لكل مؤسسة، دعائم كل مؤسسة، واقع الاستثمار للمورد البشري فيها.

ولقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن كل من شركة سامسونغ، هواوي وكوندور يهتمون بتنمية المورد البشري لتطوير مهاراته ومعارفه من خلال مختلف برامج التكوين الداخلية والخارجية، وذلك دون إهمال العوامل الاخرى المساهمة في الاستثمار في المورد البشري.

وفي الاخير تبقى شركات سامسونغ، هواوي وكوندور لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية، مجرد نموذج أردنا أن نظهر من خلاله نتائج دارستنا، وذلك لتوضيح الدور الذي يأخذه هذا المورد البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن.

خاتمة

خاتمة

يقول مالك بن نبي: "إن الاقتصاد ليس قضية انشاء بنك وتشبيد مصانع فحسب بل هو قبل ذلك تشييد الإنسان، وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات"، من هذه المقولة يتبين لنا أن عملية تكوين وتعليم المورد البشري وتنمية بشكل عام، أصبحت ضرورة حتمية على كل منظمة حتمية على كل منظمة تسعى إلى الريادة والتقدم وتحقيق أهدافها.

وكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدرا للإنتاجية والتنمية بما يملكه من فكر معرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

فالميزة التنافسية لأي منظمة أصبحت بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي، بعد ان كانت المزايا النسبية المطلقة للمورد الخام هي المقياس الأول للتقدم، وهذا ما يراه بورتير أن استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمنظمة يعتبر من الركائز التي ينبغي عدم اهمالها لكونها تكشف لمؤسسات نقاط القوة والضعف، وتعلمها كيفية التعامل مع التهديدات واغتنام الفرص المتاحة.

لهذا جاءت دراساتنا التي حاولنا فيها الإجابة عن الإشكالية المطروحة وهي: "هل يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لكل من مؤسسة سامسونغ، هواوي وكوندور؟"

بحيث توصلنا إلى أن العنصر البشري في منظمات الأعمال هو أهم مورد والذي يمكن للمنظمة أن تشيد عليه اعمالها لتحقيق أهدافها المستقبلية، لكن هذا المورد لا يمكن أن تحصل عليه المنظمة جاهزا، بل يجب أن تبذل جهدا لكي يتم تكوينه، فالموارد المالية والبشرية قد تكون متاحة لأي منظمة وتكون لها فرصة الحصول عليها من مصادرها المختلفة، لكن الموارد البشرية ذو الكفاءة هو الذي يصنع الفرق.

ومن هذا المنطلق ان المؤسسات التي تسعى للاستثمار في المورد البشري هو لأجل بناء منطقة معاصرة ومتطور وذات تنافسية عالية، فما يمكن أن يحققه هذا المورد المهم اذا تم استثماره وبشكل فعال ربما لا يمكن الحصول عليها من مورد آخر.

تتمتع المؤسسات محل الدراسة بأداء تنافسي عالي مبني على مقدار معرفتها الجيدة بزبائنها نتيجة لدرجة القبول العالية مما أدى إلى انطباع جيد لدى الزبون، كون المؤسسات تمكنت من تصميم هاتف مناسب، يشعر المستخدم بمدى الاهتمام به وبأذواقه، كما أن المؤسسات قد بلغت مستوى جيد في البحث والتطوير ما أثر إيجابيا على آراء الزبائن.

يتأثر أداء المؤسسات بالابتكار، فالمؤسسات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة تجدد في طرق وأساليب إدارتها ونتاجها، هي بالضرورة مؤسسات تحقق مستويات أداء مرتفعة، من خلال زيادة أرباحها ورفع معدل العائد وازدياد مبيعاتها، وتوسع حصتها السوقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

نتائج اختبار الفرضيات

تم في مقدمة الدراسة وضع حلول أولية للمشكل المطروح حول موضوع الدراسة تقبل الصحة أو الخطأ، ومن خلال المحتوى الذي تطرقنا إليه يمكننا التأكد من مدى صحتها أو خطئها وقد توصلنا إلى أن:

- **الفرضية الرئيسية:** فرضية صحيحة، التي تقول بأن مساهمة المورد البشري في بناء ميزة تنافسية للمنظمة تكون بقدر انفاقها على تنميته، وتلبية احتياجاته وبذلك يتحقق الاستثمار الفعال.
- **الفرضية الأولى:** فرضية صحيحة، حيث تبين لنا أن الميزة التنافسية والتي يصعب على المنافسين تقليدها هي تلك التي يتم بناؤها استناداً إلى اهتمام المنظمة بالموارد البشري وتنميته.
- **الفرضية الثانية:** فرضية صحيحة، حيث تبين لنا أن المؤسسات مجال الدراسة تكتسب أداء تنافسي عالي من خلال تأهيل وتفعيل الموارد البشرية.
- **الفرضية الثالثة:** فرضية خاطئة، لأنه تبين لنا أن المورد البشري هو أهم أصل من أصول المنظمة وذلك من خلال ما توصلنا إليه أن الاهتمام بالموارد البشري وإدارته في المنظمة يمثل ما يقارب النصف من المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج عامة

- يعتبر المورد البشري أهم ركيزة لبناء التقدم بصفة عامة وتحقيق النجاح بصفة خاصة في بيئة النشاط التي تتسم بالحركية والتغيير المستمرين.
- تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى والمتمثلة في جودة منتجاتها مقارنة بالمؤسسات التنافسية.
- استقطاب المؤسسة لموظفين مبدعين وذوو مؤهلات علمية عالية وتوظيفهم في المناصب الملائمة، بغرض تحقيق كفاءة عالية وتحديد مكانة المؤسسة في السوق لخلق ميزة تنافسية.
- اهتمام المؤسسة بجانب تحفيز الموارد البشرية.

التوصيات

يمكن عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في إيجاد حلولها لبعض المشاكل وتدعم توجيهها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية:

- إعادة النظر في أبعاد الميزة التنافسية والاعتماد على الأبعاد الحديثة (الوقت، الكفاءة، الابداع...).
- على أي شركة أن تخطط وبعناية فائقة لبرامج تنمية مواردها البشرية
- الابداع والابتكار مدخل لتحقيق التميز التنافسي في كل مؤسسة.
- نقتح على مؤسسات قطاع الهاتف النقال التنسيق مع الأساتذة الباحثين في المجال التقني أو الاقتصادي، وتقديم يد العون لهم وتسهيل وصولهم على البيانات المطلوبة في أبحاثهم، والاستفادة من نتائج هذه الأبحاث.
- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية فبعظ المؤسسات يرتبط إنتاجها بما تملكه من قدرات ومهارات بشرية،
- تحسين عملية الحوافز داخل المؤسسات يرفع من قدرتها الانتاجية.
- حسن استثمار المهارات والقدرات البشرية والسير الامثل لها يؤدي الي رفع انتاجية المؤسسات واكتسابها ميزة تنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

- 1- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، 1998.
- 2- بشار يزيد الوليد: "التخطيط والتطوير الاقتصادي، دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية"، دار الرايا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- بوحنية قوى: "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2010.
- 4- جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 5- حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار العقل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2008.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005.
- 7- خيضر كاظم حمود: ياسين كاسب الخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 8- سفيان عبد الوهاب: "دو إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنضّمات " دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2016.
- 9- سمير محمد عبد الوهاب: ليلي مصطفى البرادعي: "إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- 10- صالح علي عودة العهلالات: "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2016.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- 13- طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس: "الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل" دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 14- على السلمى: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 15- عماد الدين أحمد المصباح: "رأس المال البشري في سورية- قياس عامة الاستثمار في رأس المال البشري" جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2005.

- 16- عماد الدين أحمد المقصود: "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الغير حكومية"، دراسة مقارنة الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2017.
- 17- عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 18- فريد النجار: "المنافسة والترويج التطبيقي (أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)" مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 19- محمد إسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 20- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: "ادرة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 21- محمد عبد الوهاب حسن بشاوي: "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2014 .
- 22- مخلوف سعاد: "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد التاسع، جامعة المسيلة، 2018.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 24- مصطفى نجيب بشاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2005.
- 25- مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- نادر أحمد أو الشيخة: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2000.
- 27- ناصر دادي عدون: "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمديّة، الجزائر العاصمة، 1998.
- 28- ناصر محمد سعود: جرادات وآخرون: "إدارة المعرفة"، اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 30- نظمي شحادة وآخرون: "ادرة المورد البشري"، دار الصنعاء، الأردن، 1991.
- 31- وسيلة حمداوي: "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، 2004.

II- المذكرات والرسائل الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1- الأمين حلموس: " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية في الأغواط-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 2- إيمان نعمون: " أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر" أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018.
- 3- حمادي محمد: "دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016.
- 4- حمزة بن الزين: " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة 2018.
- 5- رياض بن صوشة: "تنمية الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- 6- زوايدة أفراح: " إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة - دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.
- 7- شتاتحة عائشة: " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط -"، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 8- فيروز بوزورين: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017.

- 9- ماريلا فلاح: "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري - حالة قطاع البريد"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة -2008.
- 10- مصطفى محمود الدرويش: "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- 11- مليكة مدفوني: "الاستثمار في راس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقديمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة -"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.
- 12- يحيى خديجة: "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات السياحية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017.

ب- رسائل الماجستير

- 1- أحمد الكردي: "تنمية المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة بنها، مصر، 2011.
- 2- بن عنتر وسيلة: "دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة الجزائر -3-، 2011.
- 3- بوخرصة خديجة: "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2015.
- 4- عثمان بودحوش: "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - شركة اسمنت عين الكبيرة -"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2008.
- 5- غالي ياسين: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال مدرسة الدراسات العليا، 2014.
- 6- قوبع خيرة: "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم-"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

- 7- قوبع خيرة: "تنمية الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2018.
- 8- مسعود طحطوح: " أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية " رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2009.
- 9- منال عمارة: "أنظمة رأس المال البشري في المنظمات على خيار استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة" أطروحة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة فرحات عباس، 2015.
- 10- منير زكريا أحمد عدوان: "واقع سياسة الاختبار والتعيين وأثرها على الميار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 11- نسيم أحمد الصيد: "الترقية والفعالية التنظيمية-مركب الحروش نموذجاً"، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

ج- مذكرات الماجستير

- 1- بارك نعيمة: " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة حسيبة بن بوعبي، الشلف، 2009.
- 2- بن عيادة سميرة: " الاستثمار في الراس المال البشري كالية لتحقيق التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم-" مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
- 3- خليل موفق فالي صافيك"دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لشركات التامين في بورصة فلسطين-" رسالة ماستر، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2017.
- 4- دهماني سعيدة: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والاثاث المكتبي، البويرة-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد اكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.
- 5- سهتال زرزور: " دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- 6- عباسة هوارى: "دور وظيفة الامداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر تخصص إمداد ونقل دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
- 7- عمار سالم، أحمد لخضاري: " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة sarl-multibeton"، مذكرة ماستر مهني، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
- 8- لبنى شكاكطة، حكيمة مواهة: "أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمطاحن مرمورة- هيلبوليس - قالمة-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال المالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016.