



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق  
الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة موبيليس  
ورقلة

إشراف الأستاذ:

سعيد هتهات

إعداد الطلبة:

عشي نسيمة

العوامر عبد النور

السنة الجامعية 2013/2012



# الإهداء

الحمد لله والشكر له وحمده على جزيل نعمة و وافر عطائه وله الفضل على إحسانه، أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع :  
إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من كلله الله بالهبة و  
الوقار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول إنتظار و ستبقى كلماتك  
نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد.

## والدي العزيز : عشي رابع

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان .. إلى من كان دعائها سر  
نجاحي و حنانها بلسم جراحي .. إلى من ترعرعت في أحضانها، ونشأت في عز سلطانتها،  
وكانت لي صاحبة الرفيقة، المعلمة والطبيبة، وكانت المنيرة في دربي وسبيلي.

## أمي الغالية : ربيعي خديجة

إلى من كان الصديق و الرفيق والحبیب أخي الحنون :مراد  
إلى الذين أموت بحبهم و لا أتصور حياتي من دونهم. إخوتي : هشام، رفيق  
إلى أختي التي لم تلدها أمي إلى من تحلت بالايحاء و تميزت بالوفاء و العطاء .. حبيبتني ايمان  
وأمها العزيزة : سورية

إلى صديقة الروح ورفيقة الدرب وحافظة أسرارتي: سميرة جلول  
إلى من كان معي على طريق النجاح و الخير، الى أعز انسان على قلبي: العوامر عبد النور  
إلى أصدقائي الذين تسكن صورهم و أصواتهم أجمل اللحظات و الأيام: حذيفة ، ياسين ،  
يوسف ، زوبير ، كمال ...

إلى كل صديقاتي وزميلاتي رفقاء دربي : موني ، نور ، وجدان ، كاميليا ، زهرة ، عقيلة ،  
مونة ، الهام قاسمي، ريمة ، أسماء ، زهيرة، أمينة ، الهام، ....  
إلى جميع الأصدقاء الذين عرفهم بي المشوار الدراسي وتركوا في نفسي أثرا طيبا وإلى كل  
من أدركهم القلب و لم يدركهم القلم.

## شكر و عرفان

### بسم الله الرحمن الرحيم

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

(سورة النمل الآية 19)

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، وأعطانا من القوة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم، و عرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هاته.

نتقدم بالشكر الجزيل الى :

أستاذنا المشرف " سعيد هتهات " الذي شرفنا بقبوله الإشراف على إنجاز مذكراتنا هاته من خلال نصائحه الخاصة والتوجيهات السديدة وإرشاداته القيمة ، مع تمنياتنا له بالتوفيق في تحصيله على شهادة الدكتوراه.

كما نشكر كل عمال مؤسسة موبيليس " على استقبالهم الرائع ومساعدتهم لنا وقبولهم إنجاز الدراسة التطبيقية انطلاقا من مؤسستهم.

ونخص بالذكر السيد " محمد هتهات " الذي قدم لنا جميع التسهيلات والتوضيحات،

و منحنا الكثير من وقته و كذا اهتمامه، وإلى كل الطاقم الإداري بالمؤسسة، متمنين له النجاح والتوفيق.

وإلى كل من ساهم وتفضل علينا بتوجيهاته السديدة ونصائحه وإرشاداته القيمة ومساعدتهم مهما كانت بسيطة.

# الفهرس

## المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	المحتويات
V	قائمة المراجع
VI	قائمة الأشكال والجداول
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>	
5	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
29	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
30	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
32	المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها
34	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	المطلب الثاني: التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
39	المطلب الثالث: دور وتحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في المنافسة و الميزة التنافسية</b>	
46	المبحث الأول: ماهية المنافسة
46	المطلب الأول: مفهوم المنافس
47	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
47	المطلب الثالث: إستراتيجية المنافسة
51	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
52	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
54	المطلب الثالث: دعائم المنافسة
56	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية
56	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

57	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
58	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية المنافسة على ربحية المشروع
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)	
61	المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال <b>Mobilis</b>
61	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس
63	المطلب الثاني: العرض العام للمديرية الجهوية بورقلة
64	المطلب الثالث: : التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
70	المبحث الثاني: تقييم الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس
70	المطلب الأول: دراسة احصائية وصفية للعينة المختارة من المؤسسة
74	المطلب الثاني: دراسة وصفية لمحددات الميزة التنافسية
75	المطلب الثالث: مدى تطبيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس
78	المبحث الثالث: دراسة وصفية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
78	المطلب الأول: الادارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
80	المطلب الثاني: تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
82	المطلب الثالث: قياس دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	1.1
14	الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال	2.1
16	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.	3.1
18	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة ومتوسطة الحجم	4.1
20	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	5.1
28	نموذج الإدارة الإستراتيجية	6.1
49	الإستراتيجية العامة للتنافس	1.2
50	ملخص الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	2.2
65	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.3
71	التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الجنس	2.3
72	التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب خبراتهم	3.3
73	التمثيل البياني للموظفين حسب وظيفتهم	4.3
74	التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب مستوياتهم الدراسية	5.3

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين	1.1
25	الموضوعات المحتملة في استطلاع الأجور	2.1
40	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	3.1
71	توزيع الموظفين حسب الجنس	1.3
71	توزيع الموظفين حسب خبراتهم	2.3
72	لتوزيع الموظفين حسب خبراتهم	3.3
73	توزيع الموظفين حسب مستوياتهم الدراسية	4.3
74	التوزيع التكراري لمفهوم الميزة التنافسية حسب رأي الموظفين	5.3
75	التوزيع التكراري لإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها حسب رأي الموظفين	6.3
75	التوزيع التكراري لمصادر الميزة التنافسية حسب رأي الموظفين	7.3
76	مقياس ليكارت الخماسي	8.3
77	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال	9.3
78	نسب الموافقة والرفض على وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	10.3
78	نسب الموافقة والرفض على هدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	11.3
79	نسب الموافقة والرفض على لدور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة	12.3
80	نسب الموافقة والرفض التحديات الداخلية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	13.3
80	نسب الموافقة والرفض التحديات الداخلية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	14.3
31	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال	15.3
83	مصفوفة إرتباط بين متغيرين	16.3
84	نتائج الإرتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية	17.3





## مقدمة

إن كمن أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العلمية في إحداث وتسيير وتنمية المؤسسات الحديثة؛ هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية كأهم مورد تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، باعتباره بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

وقد اعتبر المورد البشري استثماراً مربحاً لدى المؤسسة الحديثة، حيث تكتسب من خلاله المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها، كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، خاصة وأن المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه الاقتصاديات الحديثة لتبذل الإدارة الإستراتيجية للوارد البشرية في مختلف المؤسسات جهدها من أجل إتباع أحسن الإستراتيجيات التي يتم من خلالها استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتجريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية، لتحتفظ بذلك المؤسسات من خلال التخطيط الإستراتيجي على مواردها البشرية، ومن ثم مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية، والتي تستمد سلطتها من العوامل وانفتاح الأسواق مع تدفق رؤوس الأموال والسلع فيها، وهنا تشتد المنافسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية ولا يتم ذلك إلا من خلال المؤهلات العالية للمورد البشري الذي تملكه المؤسسة.

إن إدراك المؤسسات لفاعلية وأهمية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى أدت إلى زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كما أدت إلى زيادة الحاجة إلى تخطيط إستراتيجي يكون أكثر شمولاً وتكاملاً للموارد البشرية، لمواجهة التحديات التي يواجهها كل من الفرد والمؤسسة.

## الإشكالية العامة:

هل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

## الإشكاليات الفرعية:

- 1- هل تختلف نتائج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن باقي النتائج التي تحققها الأنشطة الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟.
- 2- كيف يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تحافظ على استمرارية الميزة التنافسية؟.
- 3- إلى أي مدى يمكن تقييم أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟.
- 4- ماهي إستراتيجية المنافسة المعتمد عليها في مؤسسة موبيليس؟.

### الفرضية العامة:

توجد العديد من المزايا التنافسية يمكن خلقها من خلال ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تنعكس إيجاباً على التكلفة و جودة الخدمات بالإضافة إلى تمايز المنتجات.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- لا تختلف النتائج التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن باقي النتائج التي تحققها الأنشطة الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق أو التمويل.
- 2- يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تحافظ وتحسن الميزة التنافسية للمؤسسة بعد خلقها من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتطورها من ناحية التدريب والتأهيل المستمر.
- 3- إن الإستراتيجية المعتمدة في مؤسسة موبيليس تكون محددة وواضحة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- 4- تعتمد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية قيادة التمايز.

### أهمية البحث:

لهذا الموضوع أهمية بالغة ليس لكونه حديثاً فقط؛ وإنما لكون أي خلل في إدارة الموارد البشرية يؤثر سلباً على بقية الإدارة وتوضح أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب يمكننا حصرها في ما يأتي:  
أسباب شخصية: وتتمثل في الميل إلى البحث في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وجميع ما يحيط بها من عوامل من بينها القدرة التنافسية وأثرها على نمو المؤسسة الاقتصادية.  
الأسباب المنهجية الموضوعية: أما عن الأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل، وإن كان فهو بشكل نسبي مع التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة البحث.  
الأسباب العلمية: يندرج هذا الموضوع تحت مجال علمي وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### المنهج المتبع:

في هذه الدراسة تم استخدام المناهج التالية :

لحل إشكالية البحث اعتمدنا فيه على المنهاج الاستقرائي و الاستنباطي واستخدمنا أسلوب الدراسة الوصفي لفهم الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي حاولنا الاستفادة من الأساليب الكمية التي توفرها لنا

نظرية الإحصاء التطبيقي من خلال إعداد استبيان يقيس الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة، وذلك بالاستعانة ببرنامج spss.

#### حدود الدراسة :

تمت هذه الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ورقلة ، وكانت على بعد زمني على في مارس 2013.

#### صعوبات البحث:

صعوبة تقييم المتغيرات الدراسة كونها متغيرات وصفية،بالإضافة إلى صعوبة ايصال المعلومة للعمال بحجم الهوة بين الجانب النظري و التطبيقي.

#### أقسام الدراسة:

لقد تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول قبلها مقدمة وفي الأخير خاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه: مفاهيم أساسية في المنافسة والميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث تشمل على الميزة التنافسية ومحدداتها وأثرها على ربحية المشروع، أما في الفصل الثالث وهو الفصل الأخير فيحتوي على دراسة تطبيقية لحالة مؤسسة "موبيليس".

# الفصل الأول

## تمهيد

تعتبر من أهم الأساليب والأدوات التي برزت في ميدان الإدارة، من أجل التعامل مع القضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة هي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر من أكبر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير ومع المستقبل بصفة عامة.

وبما أن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد لدى المؤسسة خاصة بعد تغيير نظرة المؤسسات وإدراكها لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم مؤشر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى مساعدة في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يكون أكثر شمولاً وتكاملاً للموارد البشرية، لمواجهة التحولات المختلفة وعليه سنتناول في هذا الفصل:

- مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.
- الإدارة الإستراتيجية أهميتها والتحديات التي تواجهها.
- الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالموارد البشرية.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، حيث أجمع المختصون والخبراء على عمل ونجاح كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد بناءً على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل موارد المؤسسة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية لدى الإدارة العليا مما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الكبر للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

تعتبر الإدارة عنصراً هاماً من العناصر الوظيفية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي عملية يقوم بواسطتها المدبرون بإنشاء وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمؤسسات عن طريق الأفراد العاملين بها، فالإدارة اليوم تعد أساس النمو الاقتصادي وتقدمه لتحظى بذلك بالاهتمام من الخبراء الاقتصاديين من أجل الحصول على طرق عملية جديدة تقوم على أساسها.

### أولاً: مفهوم الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر وهما:

#### 1-1. وجهة النظر التقليدية

لم تحض إدارة الموارد البشرية باهتمام أصحاب هذا الاتجاه، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، واعتبرت إدارة الموارد البشرية وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر مهمتها على القيام بأعمال عادية تخص العمال مثل حفظ المعلومات المتعلقة بالعمال في السجلات، كذلك ضبط أوقات العمل والجور والترقية.

ومن هنا تظهر النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي عكس النظرة التقليدية.

#### 2-1. وجهة النظر الحديثة

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية على عكس الاتجاه التقليدي، نظراً لعلاقة العنصر البشري المباشرة في كفاءة ورفع أداء المؤسسة إلى جانب الأنشطة العادية والروتينية، كصرف المرتبات حسب ما أشارت إليه النظرة التقليدية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نجد أن هناك عدة أنشطة هامة تقوم بها إدارة الموارد البشرية مثل تحليل الوظائف، وتخطيط وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمؤسسة، كذلك تدريب وتنمية الموارد وتحفيزها وتقييم أدائها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص 19.

لتظهر عدة تعاريف حديثة للإدارة الموارد البشرية، نذكر مجموعة منها من أجل الوصول إلى تعريف موحد وواضح لإدارة الموارد البشرية.

- يعرف SIKULA إدارة الموارد البشرية على أنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختبار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".<sup>1</sup>

- كما عرفت أيضاً على أنها "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على استخدام هذه الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق الكفاءة الإنتاجية".<sup>2</sup>

- ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أن جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية بأنها عملية يتم من خلالها جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والأداء والتنسيق... إلخ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة، ولكي يتحقق ذلك هناك عدد من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي يجب أن تؤديها أهمها:

تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويشتمل ذلك على عدة أنشطة فرعية مثال ذلك:

- تحليل التنظيم
- توظيف الوظيفة
- إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد
- دراسة المصادر التي يمكن الحصول عليها على الأيدي العاملة المناسبة
- البحث والاستقطاب
- الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة
- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة بصفة دائمة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم
- مكافأة الأفراد وتعويضهم بإعداد هيكلي مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية.
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>SIKULA. Personnel and Administration Human Resources management, !hm wileyc, & sons ins, New York. 1976. p 6.

<sup>2</sup> علي السليمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مصر، دار المعرفة، 1970، ص 10.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر، مجموعة النيل العربية، ص 62.



## ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى : مرحلة العبودية و نظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء.

فنظام الرق هو بالأساس، نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر و يبيعه و يستخدمه كما يشتري و يبيع و يستخدم أية حاجة أخرى، حصانا أو أرضا أو ماكينة أو غيرها.

لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصحب مشاهمة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

ففي هذه المنظمة، و تعويض، من يموت منهم يحدد، و من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم... أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر.

و كلما كان الرقيق أكثر توفرا، كلما انعكس ذلك على ثمنهم، وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن، استخدامهم.

و لكن، و بالنظر للاختلاف بين الإنسان و الممتلكات الأخرى، لا بد و أن دخلت احتمالات تكون روابط نفسية في طبيعة العلاقة بين المالك و الرقيق، مما اقتضى، ضوابط اجتماعية للحد دون تناميها.

علما بأن نظام الرق انقرض، و لأكثر دول العالم، منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا. و لكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، و كان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان و حقوقه.<sup>2</sup>

The industrial revolution المرحلة الثانية : تطور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية<sup>3</sup> عدة ظواهر أهمها:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 18-19.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان، الأردن، ط1، 2004 ص- ص 27-28.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر.

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص، و تقييم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة

و من جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

كما تسببه نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة<sup>1</sup>.

المرحلة الثالثة : تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية و لتي أدت على ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و الاختيار والتعيين و نظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة و تحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة و التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم<sup>2</sup>

المرحلة الرابعة : ظهور حركة الإدارة العلمية Scientisie monogement movement

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور Frederick toylor و التي لقب بأب الإدارة، و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى و قد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي<sup>3</sup>:

- 1- التطور الحقيقي في الإدارة
- 2- الاختيار العلمي للعاملين
- 3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين

<sup>1</sup> صلاح الدين عيد الباقي، مرجع سابق- ص 19-20.

<sup>2</sup> على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الأولى 2003، ص 23.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع سابق، ص 20.

و يقصد تاييلور بالتطوير الحقيقي، الإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى العامية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية، و تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة و تقييم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد و المعدات المستخدمة أمام الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تاييلور الأساسي، في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم اختياره بعد تأكد في تأهيله و المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث لإدارة و هو تعليم و تطوير العاملين ، فإن تاييلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أم يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و ذلك فإن التدريب العامل و تطوير أمر جوهري للوصول إلى المستوى، المطلوب من العمل و يؤكد تاييلور أن التعاون بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة، و يعتقد أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجرة و بين رغبة صاحب العمل ( الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة الارتفاع معدل إنتاجيته.

و قد قدم المساعدة لتاييلور كل من فرانك جيلبرت « Frank Giberth » و هنري جانت « Henry cantt » و قد أضاف جانت بعض الأفكار الجديد حول طريقة دفع الأجور، و التي تعتبر أكثر عدالة عن طريقة taylor كما ان فكرة جانت الخاصة بأعداد جداول، العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها. و بالرغم من أن تاييلور قد أكد على معايير العمل، و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا أنه قوبل بمحوم و مقاومة عنيفة، و تركز المحوم على مطالبته العمال، بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس، الدرجة و كذلك إهماله للعنصر الإنساني

#### المرحلة الخامسة : الحرب العالمية الأولى

بقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و من أمثلة هذه الاختبارات ألفا Alpha و باتا Beta و قد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم<sup>1</sup> و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس، الصناعي، بدأ بعض، المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف و الرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص- ص 20-22

و في هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، و أنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية و التعليمية و الإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و لكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها و كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية.

و قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، و في حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم، و أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

#### المرحلة السادسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هارثون « Hawthorne » بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة لتون مايو « Elton mayo » و قد اقتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

#### المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسدولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

و مازلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية<sup>1</sup> على نواحي، تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و أن صرافهم و إجازاتهم، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفية في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

\* و من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة و لها نفس، أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني، و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عدد الباقي، مرجع سابق ص 22 ص 24.

و من أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية و ضرورة مراعاة تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية و من أهم هذه الممارسات ، مجال البحث و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و إدارة المبيعات و إدارة المرتبات و الأجور و الحوافز و تقييم أداء العاملين ، و كذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات و التكنولوجيا و المعلومات السائدة في النطاق الدولي<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات المتخصصة في جميع المؤسسات - مهما كانت طبيعتها - والتي تتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين وتنسيق كل العمليات بين الإدارة الأخرى من أجل استمرار وتنمية المؤسسة من خلال رفع كفاءة وفعالية عاملها وهذه الوظائف أو النشاطات تتمثل في:

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه مجموعة العمليات ذات الصلة بالتنبؤ بالقوى العاملة وتنميتها ورقابتها، من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمستويات والموصفات الصحيحة، في الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة، بأكثر الطرق فعالية ونفعاً.<sup>2</sup> كما يعرف على أنه نظام تلاءم أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم أو البحث عنهم) من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة فأساساً كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية فيها.

#### 1-1- خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

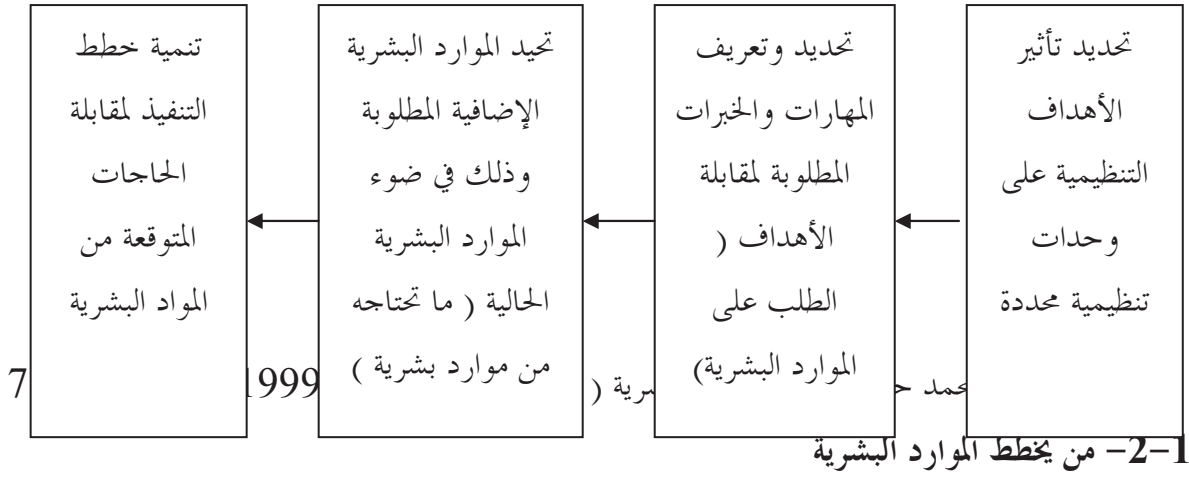
- 1- تتناول عملية تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية وهي:
  - 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
  - 2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات.
  - 3- تحديد المتطلبات الإضافية (الصادقة) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
  - 4- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجة المتوقعة من الموارد البشرية.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبيد الباقي، مرجع سابق، ص 24-25.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر، 2002)، ص 66.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم 1.1: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



يقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على الوحدات الإنتاجية والتنفيذية الأساسية في المشروع.

والجدول التالي يوضح توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.

الجدول رقم 1.1 : توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية وإدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات شاغلها.	- تحديد أهداف المشروع من التخطيط.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل.	- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	- البدء في متابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة.
- استقاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة .	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بعدد احتياجات الأقسام.
- المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.

### 1-3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة تتمثل في:

- ❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوة العاملة.
- ❖ يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- ❖ يتم تخطيط الموارد البشرية بصفة أولية قبل الكثير من وظائف إدارة الأعمال البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.
- ❖ يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

### ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية

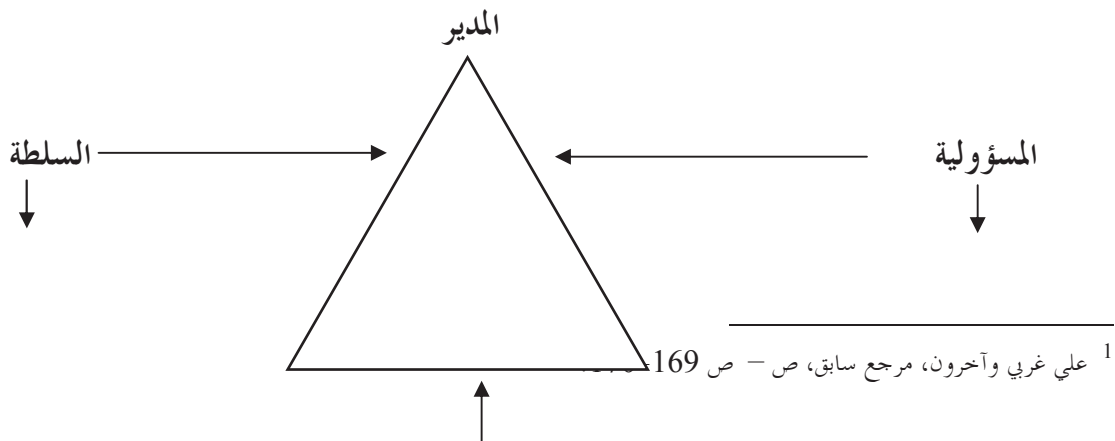
يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة، والتنظيم يشكل الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج والخطط والسياسات، فهو عامل أساسي له أثر في رفع الكفاءة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

ويمكن تعريف التنظيم وفهم مضمونه على النحو التالي:

- التنظيم هو "التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم".
- كما يعرف التنظيم على أنه "الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك، ويبدو هذا الشكل في المؤسسة (أي كيفية تنظيمها) في تحديد أوجه العمل المختلفة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها ليقوم كل واحد منهم بالالتزامات المطلوبة منهم، مع تحديد واضح للعلاقات والتنسيق بينهما عموديا وأفقيا".<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الوظائف والأعمال في المؤسسة.

### الشكل 2.1: الهيكل الرسمي للعلاقة بين الوظائف والأعمال



اتخاذ القرارات واعطاء الأوامر  
المستويات التنظيمية  
الأهداف المحددة

الإلتزام بتنفيذ المهام  
الموكلة إلى مسؤول الذي يحاسب  
على أدائه أمام المدير

### المؤوسون

المصدر: المرجع السابق، ص 171.

وهذا يعني أن التنظيم هو عبارة عن مجموعة أعمال يقوم بها أفراد وإمكانات وسياسات وإجراءات. ومن هذا المنطلق يتضح أن البناء التنظيمي هو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال.<sup>1</sup> ونستنتج من خلال (الشكل 2) خطوات التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

### 2-1- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

يتمثل التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في الخطوات التالية:

بما أن الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد فيما يخص إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون هناك إطار تحدد فيه المهام والمسؤوليات والعلاقات المتداخلة بين أفراد هذا الإطار، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإدارة مثل التكوين قوة عاملة مستقرة وتنميتها والحفاظة عليها وخلق ترابط فيما بينها، وتحديد الأنشطة الرئيسية لهذه الإدارة.

### 2-2- الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي يمكن أن نذكر أهمها:

- البحث وتخطيط القوى العاملة.
- النشاط الخاص بالتوظيف والتدريس.
- النشاط الخاص بمكافأة العمال وتعويضهم.
- النشاط الخاص بالخدمات.

### 3- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بها

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة والوظائف المتزايدة فيما بينها من أجل إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، ويختص كل قسم بنشاط معين مثل قسم الأجور.

### 4- تحديد المستويات التنظيمية

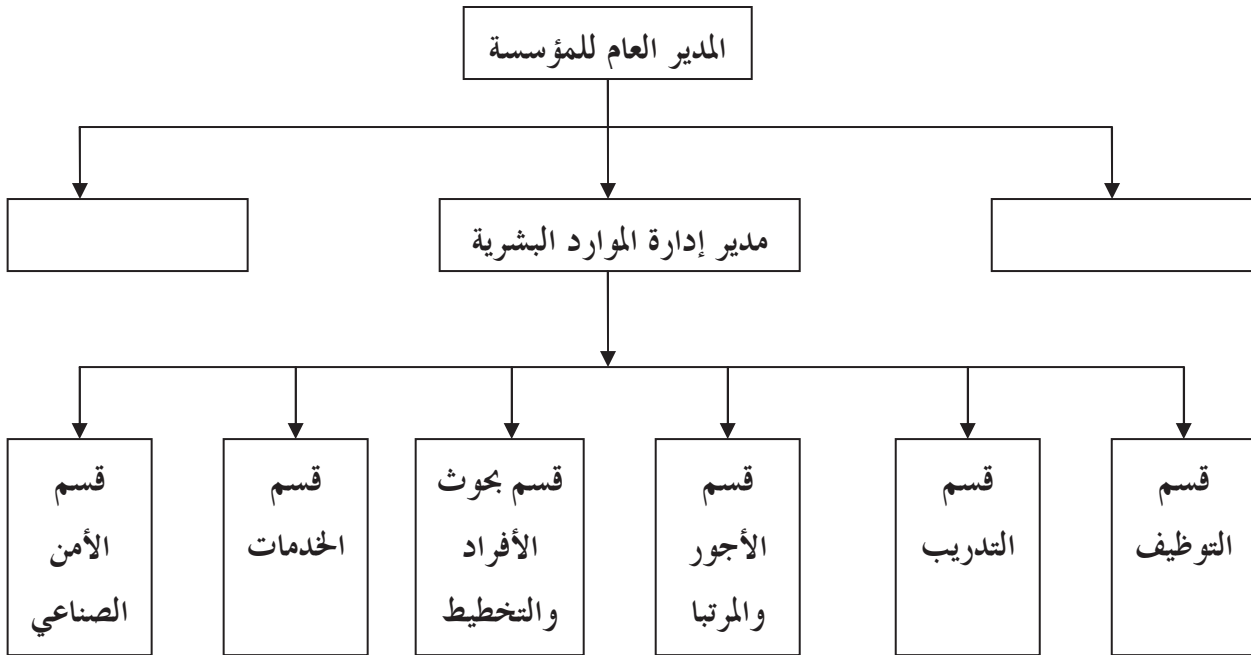
من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام والأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد البيانات العامة وتكون من اختصاص مدير إدارة الموارد البشرية وأعمال

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 171.



متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة، وهذا يختص به مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بالتنفيذ والتفصيل لمهام محددة وجزئية متغيرة ويختص بها الأفراد التنفيذيون في أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية. والشكل التالي يوضح التنظيم الداخلي لإدارة المواد البشرية.

الشكل رقم 3.1: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 77

## 2-2- شروط إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الشروط لإنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية وهذه الشروط تتمثل

في:

**1- حجم المؤسسة وعدد العمال:**

يتناسب حجم وتنظيم إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وحجم العمال فيها، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن أن يقوم بنشاطات هذه الإدارة شخص واحد تقتصر أعماله على إمساك وحفظ السجلات الخاص بالعمال ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور. أما المؤسسة كبيرة الحجم تظهر فيها الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية لكن هذا العمل ليس كافياً، فالتنظيم العام للمؤسسة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.

**2- التنظيم العام للمؤسسة:**

إن تنظيم الجهاز المنسق والمشرف على شؤون الموارد البشرية له تأثيره، فإذا كان التنظيم قائماً على أساس جغرافي، أي مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة، كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار هذا القسم مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة.

**3- مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة:**

إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى زيادة نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما يجب أن لا نهمل إقناع إدارة الموارد البشرية بأهمية ودور الموارد البشرية ووجوب تسليط الضوء عليهم وإعطاءهم اهتمام أكبر.

**4- اقتناع إدارة الموارد البشرية بأهمية ودور الموارد البشرية.**

إذا كانت الإدارة العليا لا تهتم بالعنصر البشري، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يقتصر على الأعمال الروتينية العادية لها كالتوظيف وحفظ الملفات وغيرها، أما إذا كانت نظرة الإدارة إيجابية فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تصبح أكثر أهمية مما يحدث العكس.

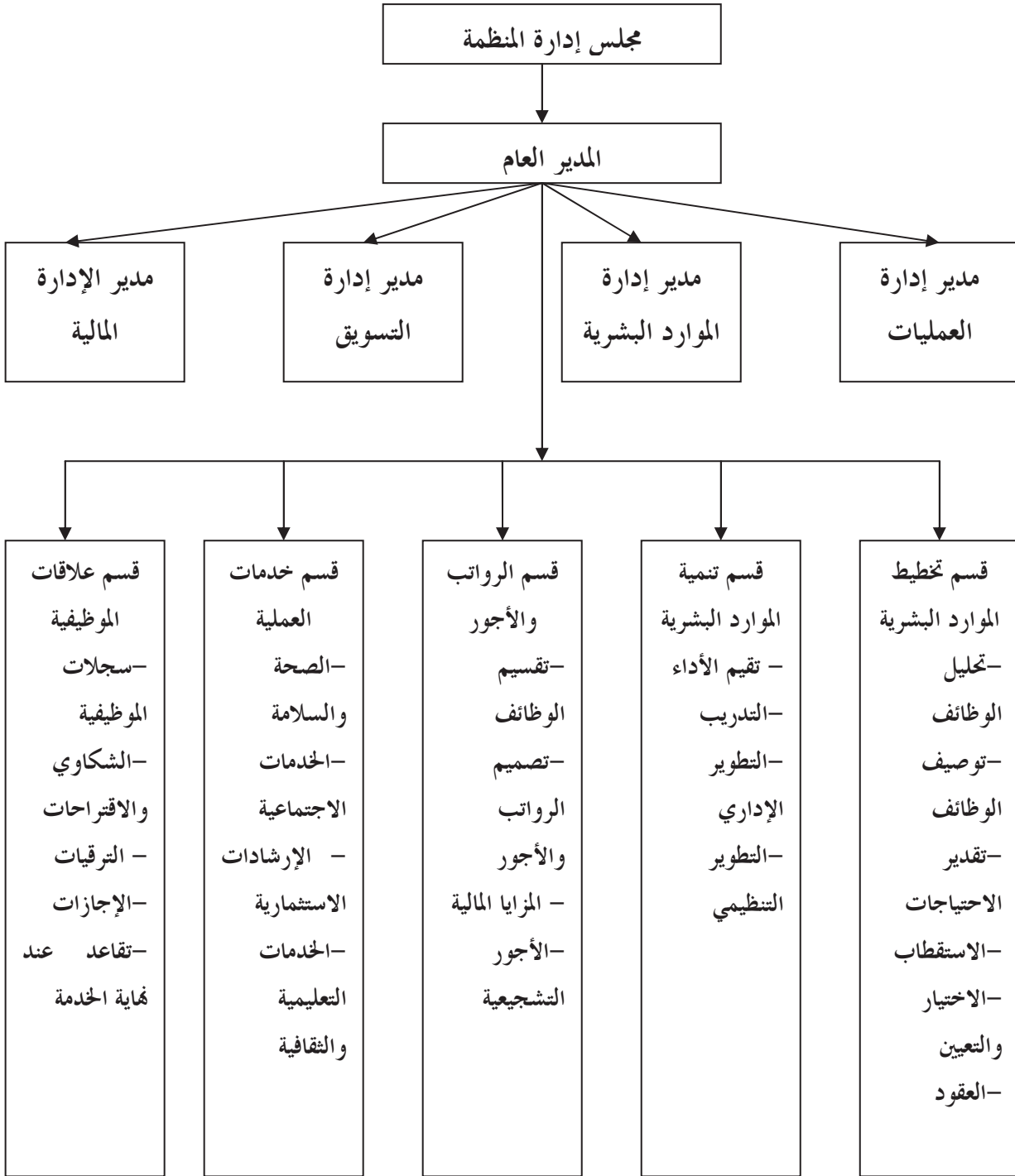
**5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، ومن الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، وهذا الموقع يمكنها من أداء مهامها على أتم وجه.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة ومتوسطة الحجم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، ص 70.

الشكل 4.1: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة ومتوسطة الحجم



Source, Flipppo, E (1980) Principles of Personnel management, sixth edition, McGraw-hill book co. New York.

ثالثا: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظيفة، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل في المؤسسة.

### 3-1- مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية

قبل التطرق إلى مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية، لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب حيث يسود الاتفاق على عملية الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان لعملية توظيف إضافة إلى الاختيار والتعيين كما يسود الاتفاق على أن هذا النشاط لا يحظى بالأهمية مقارنة بالاختيار والتعيين وفي أغلب مؤسسات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة، وبسبب الإهمال تتحمل غالبية المؤسسات تكلفة توظيف عالية مباشرة أو غير مباشرة تدفع باتجاه التأكيد على أن الموارد البشرية عبء وكلفة على المؤسسة وليس عائدا.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم مصادر الحصول على اليد العاملة إلى قسمين:

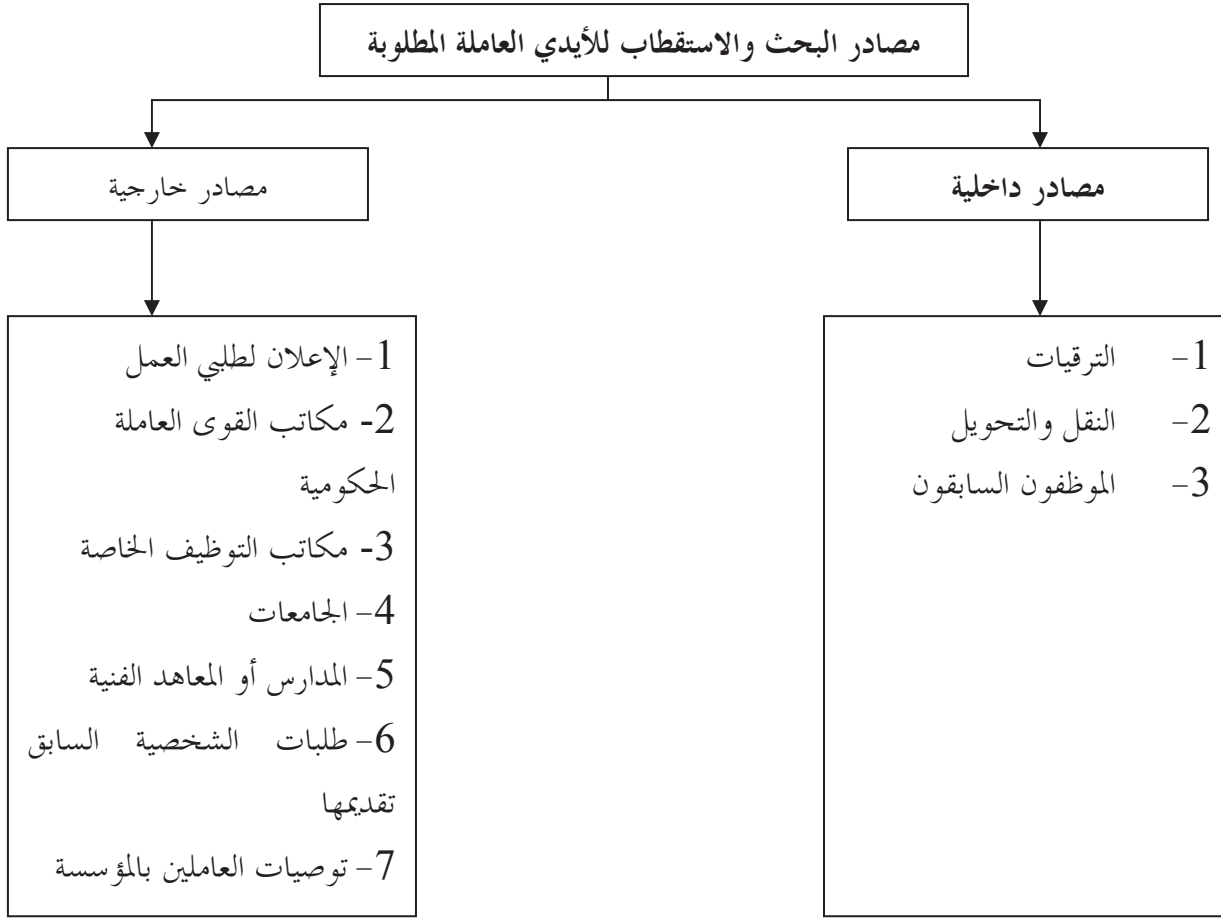
❖ مصادر داخلية (من داخل المؤسسة)

❖ مصادر خارجية (من خارج المؤسسة)

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (الكويت، دار وائل للنشر، 2003)، ص 122.

الشكل 5.1: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 156.

المصدر الأول: المصادر الداخلية

إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتمكن من تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ويتم الحصول على الأفراد المناسبة من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

1- الترقية: ترسم كل مؤسسة خطط للترقية تكون متكاملة وعلى شكل خرائط تسمى بخرائط الترقية، هذه الخرائط يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى وهنا عملية الاختيار يجب أن تركز على أسس موضوعية وعادلة تسهل على جميع العاملين فهمها والتعرف عليها، وذلك حتى تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها.

**2- النقل والتحويل:** وهي انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، نتيجة الازدحام في بعض الأقسام في حين يوجد نقص في أقسام أخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

**3- الموظفون السابقون:** وحيث يتم إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين الراغبين في العودة، على أساس أنهم موظفون من الداخل وهناك سياسة أخرى تتمثل في توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وتحقق هذه السياسة مزايا عديدة منها زيادة الشعور بالولاء للمؤسسة كما تخلق هذه السياسة عدة عيوب من بينها الحد من القدرة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية خارج المؤسسة.

وهناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها ما يلي:

- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين

- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة للمعرفة و الاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.

- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل

- خلق قدر كبير من الحوافز لدا العاملين

كما توجد عدة عيوب لهذه الطريقة كحرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>

### 3-3- المصدر الثاني: المصادر الخارجية.

قد تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات العالية، ومن بين تمهده

المصادر نذكر ما يلي:

#### 1-الإعلانات

تعد من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، وتكون هذه الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات أما الإذاعة والتلفزيون فهي أقل شيوعاً، ويحتوي هذا الإعلان على كل ما يتعلق بالوظيفة المراد شغلها والشروط المتعلقة بها.

#### 2- الاستقطاب من الجامعات

حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرد أو أكثر من القائمين بعملية الاستقطاب إلى الجامعات والمعاهد لإجراء مقابلات مبدئية، وفي حالة توفر الشروط والمؤهلات في أحد الأفراد، تتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين كما يمكن التعاون بين المؤسسات الجامعية والمعاهد حيث يمكن أن يعمل الطالب في المؤسسة في بعض الأوقات وإكمال تعليمه في أوقات أخرى.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ص- 156-158.

### 3- وكالات التوظيف

يمكن لوكالات التوظيف سواء العاملة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتستخدم الأفراد الطالبين للعمل مقابل حصولها على مبالغ مالية نتيجة الخدمة التي تقدمها لهم.<sup>1</sup>

رابعاً: التدريب للموارد البشرية:

لا بد أن يخضع كل موظف داخل المؤسسة لبرامج تدريبية وتكوينية من أجل تنمية مهاراته، وهناك عدة مفاهيم تستخدم للتعبير عن التدريب كعملية.

#### 1-4 تعريف التدريب

يعرف البعض التدريب على أنه محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

2-4 ظروف التدريب: يتمثل التدريب فيما يلي:

#### 1- التدريب الفردي:

يقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون هذا التدريب أثناء العمل حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل كتكليفه بأعمال ذات مسؤوليات عليا.

#### 2- التدريب الجماعي:

في هذه الطريقة يتم تدريب أكثر من موظف، ويتم تدريبهم في غير أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، وبعد اختيار طريقة التدريب يتم تحديد مراحل إعداد برامج التدريب.

#### 3-4 مراحل وإجراءات إعداد برامج التدريب:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- جمع وتحليل المعلومات
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرامج التدريبية
- تنفيذ البرامج التدريبية
- تقييم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 159-161.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سابق، ص ص 222-223.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية (مصر - الدار الجامعية، 2000) ص-213



## 4-4- مسؤولية التدريب:

باعتبار التدريب وظيفة مكلفة لا تظهر عوائدها إلا في مراحل مستقبلية نجد أن الإدارة العليا تعتبر هي الدعم الأساسي للالتزام به والاحتفاظ بجهود المؤسسة التدريبية والتطويرية، لذا نجد أن مسؤولية التدريب تقع على عاتق المدير المختص، كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعا على الجوانب التي تحتاج إلى ترقية وتدعيم بما يكلف رفع كفاءة أداء العاملين للعمل، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرون عن كفاءة الأفراد العاملين تمكن من معرفة مجموعة العاملين التي تحتاج إلى تدريب وتطوير، وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وقبل أن تحدد المؤسسة المسؤولة عن التدريب يجب عليها أن تدركه أهمية التدريب والمتمثلة في:

- تكوين أشخاص أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة وجود مناصب شاغرة ويكون ذلك عن طريق الترقية.

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.

- تنمية المهارات والقدرات لدى المتدرب.

ولكي يتحقق للمؤسسة فعالية التدريب وظهور النتائج المرجوة منه لا بد:

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.

- اقتناع الفرد بجدوى هذا التدريب.

- اقتناع المتدرب بمحاخه إلى التدريب، وتحمسه في المشاركة في العملية التدريبية

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب.<sup>2</sup>

## خامسا: أنظمة الأجور والرواتب الأساسية والتحفيزات:

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من التكاليف التي تتحملها المنظمات إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الأكفاء واستقرارهم في المنظمة.

وتعد الأجور والرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون، فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول: الرواتب والأجر الذي يعتمد على عملية تقويم الوظائف.

أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات وهي تعويضات غير مباشرة تأتي في أغلب الأحيان كنتيجة قامت بتحقيقها المؤسسة.

وستنطرق إلى المكونين الأول والثاني بنوع من التفصيل فيما يلي:

<sup>1</sup> - هاشم زكي محمد، إدارة الموارد البشرية (الكويت: ذات السلاسل، 1990)، ص 258-

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي. الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 234.

**5-1- الأجور والمرتبات الأساسية:**

هي ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بعمل معين، وعادة ما تمثل الأجور والمرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد.<sup>1</sup>

**1- هدف نظام الأجور والمرتبات**

يهدف أي نظام للأجور والمرتبات الأساسية إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أداءهم في هذه الوظائف.

وبالرغم من وضوح هذا الهدف إلا أنه يعتمد على وسائل وأدوات لتحقيق وتحديد القيم النسبية للوظائف وهذه الوسائل هي:

**2- تقييم الوظائف**

هو التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفق لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، فهي لا تمثل تقييم الفرد شاغل الوظيفة، وإنما في مدى إسهام كل وظيفة بالمؤسسة، فالبرغم من أهمية جميع الوظائف في المؤسسة، وتوجد عدة أغراض أخرى يمكن أن تخدمها تقييم الوظائف منها:

- تقديم أساس لقياس أداء الفرد.
- يقدم حقائق لمساواة الأجور.
- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف المستخدمة في الاختيار والتدريب والنقل والترقية.
- تقديم حافز للأفراد، للسعي إلى ترقية الوظيفة إلى مستوى أعلى.<sup>2</sup>

**3- تسعير الوظائف:**

هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي حيث أن معدل الجور لا يتحدد فقط باستخدام تقييم الوظائف، رغم اعتباره أساسا لتحديد الأجور لكن لا بد أن يكون هناك ضمان وتأكيد على أن العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل، ومعدلات الأجور السائدة وتكلفة المعيشة، ممثلة ومأخوذة في الاعتبار عند إعداد مقياس الأجور، لذلك لا بد من جمع المعلومات عن العوامل الخارجية، لتساعد في تحديد معدلات الأجور.<sup>3</sup>

**4- استطلاعات الأجور:**

تستخدم استطلاعات الأجور والمرتبات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات، وطرق دفع الأجور من بعض المنظمات المختارة في مواقع جغرافية معينة، ونوع صناعات معين، فبالإضافة إلى أن هذه

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 283.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 284.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 299.

الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف.

كما أنها يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على دافعية الأفراد.

وتتمثل الطرق الرئيسية في استطلاعات بيانات الأجور في:

\***المقابلات الشخصية:** وهي أكثر الطرق ثباتاً وتكلفة لذلك هي أكثر استخداماً، أما الطريقة الثانية فهي:

\***استخدام قوائم الاستقصاء البريدية:** وتستخدم فقط عندما تكون الوظائف التي يتم استطلاعها تتميز بوجود مفهوم وتعريف واحد لها في مجال الصناعة، وتعتبر مشكلة إذا كان هناك شك فيما يتعلق بالوظيفة، فإن الاستجابة لقائمة الاستقصاء لم تتميز بالثبات، كذلك مشكلة ملء القوائم من قبل الأفراد ليس لهم معرفة وهيكل الأجور.

\***عبر الهاتف:** وهي الطريقة الثالثة حيث تعتبر الأسرع، إلا أن المعلومات المتحصل عليها تعتبر غير كاملة.

والجدول التالي يبين بعض الموضوعات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم 2.1: الموضوعات المحتملة في استطلاعات الأجور

ممارسات الإجازات	طول يوم العمل
- ممارسات العطلات	- الفترة الطبيعية للعمل الأسبوعي
- زيادة تكلفة المعيشة	- معدلات الأجور الأساسية
- كيف يتم الدفع	- مدى الدفع
- أين يتم الدفع	- خطط الحوافز
	- أجور الوقت الإضافي

المصدر: رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 301.

#### 5-2- الحوافز:

من بين الاستراتيجيات المعدة خصيصاً للتعامل مع الأداء وأكثرها شيوعاً واستعمالاً هي إستراتيجية التحفيز، وعليه سنقدمها بنوع من التفصيل وذلك من خلال التعاريف التالية:

#### تعريف الحوافز:

يقصد بالحوافز "هي كل ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وتنقسم إلى نوعين: مادية مثل الزيادة في الأجور نتيجة زيادة إنتاجية العمل، ومعنوية مثل المساهمة في اتخاذ القرار".

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 299-300.

كما تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة".<sup>1</sup>

ومن الأدوات التحفيزية المؤثرة على أداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تعويضات ومنافع الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

أنواع التحفيز: هناك عدة أنواع من التحفيزات نذكر منها:

### 1- الحوافز الفردية:

يعتمد هذا النوع من الحوافز على الأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، حيث يمكن الفرد من لمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا يعتبر الأكثر الحوافز شيوعاً، لكن قد تؤدي المنافسة بين الأفراد من أجل الحصول على القيمة التحفيزية إلى خلق مشاكل ونتائج سلبية، مثل عدم المشاركة بين الأفراد بالأفكار وإبداء الآراء خوفاً من التفوق.

### 2- الحوافز الجماعية:

عندما يكون هناك التداخل في العلم، يصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على أساس جماعي، فمثلاً العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على الآخرين ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل العمال على الحوافز وفقاً للأداء الجماعي، ولقد صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم في العمل لتحقيق أداء جماعي أفضل.

### 3- العلاوات الاستثنائية للإداريين:

هي علاوات سنوية تستخدم كتحفيز على الأداء المحقق خلال السنة، ويقاس الأداء عادة بمسئول الأرباح وتعتبر حوافز فردية، رغم أنها تعتمد على الأداء الجماعي.

### 4- الحوافز التنظيمية:

يعتمد هذا النوع من الحوافز على أداء المنظمة ككل، حيث تعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقة تعاون بين الأفراد على جميع مستويات المؤسسة وهناك عدة أنواع أخرى من الحوافز من بينها ملكية الأفراد لأسهم الشركة والحصول على جزء من الأرباح.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002)، ص 28.

كما توجد عدة وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية، كمنشآت حماية العمال وتوفير الرعاية الصحية وتقييم الأداء، كما اختلفت وجهات النظر في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أننا نجد زيادة في وظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب الأهمية التي منحتها لها الإدارة العليا لكل مؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب 3: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

#### أولاً: الأهمية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته، و تطورها، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

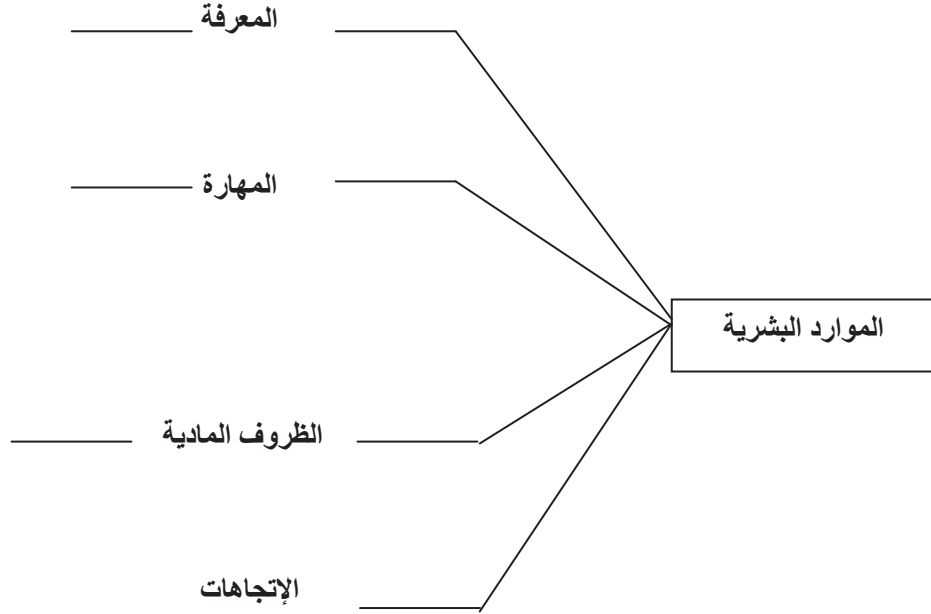
و تتجلى أهميتها في الجوانب الآتية<sup>2</sup>:

- 1- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.
  - 2- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.
  - 3- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات: الخدمات - إعداد و تهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز...
  - 4- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. و يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية.
- تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر و أعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة و مساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها و دفعها للإجتهد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها و تنشيطها.
- " فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل، أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم. كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص - ص 315 - 321.

<sup>2</sup> فاطمي فائزة - مذكرة ليسانس - مرجع سابق ص 10

الشكل 6.1: نموذج الإدارة الإستراتيجية



ثانيا: الأهداف

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يلي لرغبتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

أ- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء، و يساعدهم على رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ب- أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

### ج- أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم المهارات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد معايير الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكالية والتعقيدات التي تواجه المؤسسة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي (وهو العملية التي بمقتضاها يتم تطوير الإدارة الإستراتيجية) والإدارة الإستراتيجية من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير ومع المستقبل بصفة عامة، وإن مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أصبحت أداة إدارية شائعة في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي وما زالت محل تطوير وتحديث حتى الآن

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

#### 1- مفهوم الإدارة:

تعرف على أنها تنسق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما تعرف على أنها الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها ، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من إزهدار الإدارة إلى مرحلة إدارة الأداء.<sup>2</sup>

#### 2- مفهوم الإستراتيجية:

هي تصور منظمة ما لمستقبلها ومركزها ، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد ، وهذا التصور يحد عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل ، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى الطويل أو هي العملية التي بواسطتها تمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل المدى للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع الاستراتيجيات لغرض

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط -مرجع سابق، ص-ص 19 -20

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الاردن، 2004، ص23

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان الاردن، 2009، ص72

تلك الأهداف في ظل التغيرات البيئية (لداخلية وخارجية) ذات العلاقة<sup>1</sup> ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية التي تعددت التعاريف الخاصة بها وذلك حسب علماء الإدارة برؤى مختلفة ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

#### تعريف هيجتر وفنسر:

يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها<sup>2</sup>

كما عرفها Gueck على أنها تعني إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

كما يعرف Porter الإدارة الإستراتيجية بأنها تهتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير و النقد بين صياغة الاستراتيجيات وكفاءة التطبيق

#### الإدارة الإستراتيجية :

هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

##### أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر من بينها: تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال، زيادة حدة التنافس، التغير التكنولوجي... الخ وذلك باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخبرات المتاحة للمؤسسة وبالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:

\* وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

\* تحقيق نتائج اقتصادية ومالية مرضية؛

\* تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بالمتغيرات

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009، ص 82

<sup>2</sup> زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006، ص 35

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، نفس المرجع السابق، ص 35

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 83



\*تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة من غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس الهيكل الصناعة أو في السوق المخدومة؛

\*تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة؛

\*خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البنية التنظيمية ،ومن ثم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء و المساهمين ككل ،وفي سبيل ذلك فالحا تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

\*تهيئة المؤسسة داخليا باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي في السوق وزيادة رضى المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.

\*ايجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه.

\*تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

\*اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ،فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.

\*زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

\*تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاجد بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

\*وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات.

\*تشجيع اشتراك العاملين خلال الميل الجماعي مما يزيد من إلزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

\*تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة،

<sup>1</sup> - فاطمي فايلمديزة، مذكرة الليسانس 'إدارة الموارد البشرية، ص10 2002-2003

<sup>2</sup> سعد الغالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص26\_27

\*تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.

### المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند استخدامها للإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد العشوائي كما توجد هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي تفرض على المنظمة ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

#### أولا: فوائد الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال استخدامها للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

#### 1-1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع بالأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وتقديمها وضمها استمراريتها. نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له فقط والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي التحكم في بعض المتغيرات المستقبلية الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>

#### 1-2- الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تاريخيا:

كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن "العملية" وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين)

ويعد التفاهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص والالتزام، حيث تزداد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، خاصة بعد زيادة شعورهم بانتمائهم إلى المنظمة

#### 1-3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 19

تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية على الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى قياسا على وضعها في المدى القصير، ومن ثم نستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة وحجم نقاط الضعف داخليا.<sup>1</sup>

#### 1-4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة

لقد أثبت أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى.

#### 1-5- تدعيم المركز التنافسي:

تقوى مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

#### 1-6- التخصص الفعال للإمكانات والموارد

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.<sup>2</sup>

#### ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات يجب إثارتها من أجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان أثناء صنع قرارات إدارية، ومن بين هذه التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

#### 2-1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

يعتبر العالم الذي نعيش فيه اليوم عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف أنواع المنظمات العربية.

#### 2-2- ازدياد حدة المنافسة

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 20-21.

لم تعدا منافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، لتصبح منافسة كونية أيضا، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي ووضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.<sup>1</sup>

### 2-3- التحالفات الإستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة المواد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

والتطورات الحاصلة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه مثلا MAZDA - FORD وبين شركتي SAMSUNG - PHILIPS في مجال وضع التلفزيون ذي الصورة المحسنة.

### 2-4- ندرة المواد

أصبح الصراع على الموارد من قبل المؤسسة سمة العصر، مما ترتب عنه وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، خاصة بعد انتهاء عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

### 2-5- ظهور المنظمات المتعلمة

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على كل المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما لزيادة (أو التقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

رأينا فيما سبق النظرة الحديثة للموارد البشرية وإدراك المؤسسة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، كما وجدنا العديد من العوامل التي تساهم في

زيادة التكاليف المباشرة كالحل الأدين للأجور، وعوامل أخرى تزيد من التكاليف غير المباشرة للمؤسسة مثل ارتفاع تكلفة التأمينات الاجتماعية، هذه العوامل ساعدت في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كما أدت إلى زيادة الحاجة إلى تخطيط إستراتيجي يكون أكثر شمولاً وتكاملاً للموارد البشرية، لمواجهة التحديات والتي يواجهها كل من الفرد والمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الخطط والسياسات الإدارية اللازمة لعمل الإستراتيجية الإدارية تعبر عن كيفية توزيع الموارد البشرية منها وغير البشرية لتخدم مرامي وأهداف المؤسسة ولتتعدد بذلك مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كل تعريف يركز على زاوية معينة ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتداداً لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، ومن ثم اختلاف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة بعض السياسات والإستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية.<sup>1</sup>

وبناءً على ذلك فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على محور رئيسي، يتمثل في اعتبار الفرد أصلاً من أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمته وإدارته.

- وتعرف أيضاً الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملة في المنظمة—وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، ومعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة".<sup>2</sup>

- وتعرف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بأنها "المخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد كيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المؤسسة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة"

<sup>1</sup> رواية محمد حسن. مرجع سابق، ص 343.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين (مصر: دون ناشر، 2000)، ص 46.

- كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافات التنظيمية. بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة."<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك من يعتمد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- 1- النظر للموارد البشرية باعتبارها مورداً إستراتيجياً
- 2- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق لتكامل بينهما.
- 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي الضعف.
- 5- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.<sup>2</sup>

### ثالثاً: ظهور الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بالرغم من ظهور نظرية الاستثمار البشري واعتبار الفرد أصلاً من أصول المؤسسة الستينيّات، إلا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً، وهذا حسب وجهتي النظر التقليدية والحديثة للموارد البشرية ولقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل تقديم البرامج التدريبية والتخطيط الطويل الأجل للموارد البشرية لكن ما زال الاهتمام بالموارد البشرية كأصول يحتاج إلى تطبيق فعلي، وليس مجرد اهتمام نظري، فالبرغم من أن المؤسسات تدرك أهمية التدريب في تنمية مواردها البشرية إلا أنها لا تحدد الميزانية الكافية ولا تخطط جيد لهذا التدريب، وفقاً لحاجة الفرد العامل، حيث غالباً ما تكون برامج التدريب علاوة عن ميزة تمنح للفرد أو كإجراء روتيني للترقية، لذلك برز اتجاه لإعادة النظر في المفاهيم والأساليب القديمة لإدارة الموارد البشرية التي لا تتماشى مع المتغيرات والتطورات للموارد البشرية والظروف المحيطة بعملها، ليتم الاتجاه إلى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 344.

## رابعاً: تحديد القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تحديد القضايا الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من خلال إتباع الخطوات التالية:

- 1- تقييم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 2- تحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيراً على الأعمال الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية معينة، أو على الأقل تحقيق التكافؤ والمساواة مع المنافسين.
- 3- تحديد القضايا ذات الارتباط والعلاقة مع أعمال المؤسسة.
- 4- صياغة تلك القضايا في إستراتيجيات محدد.<sup>1</sup>

إن إدارة الموارد البشرية تتطلب تخطيطاً إستراتيجياً للموارد البشرية هذا التخطيط الإستراتيجي يجب أن يكون أكثر شمولاً وتكاملاً من أجل مواجهة التحديات التي يواجهها كل من الفر والمنظمة.

## المطلب الثاني: التخطيط والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رأينا أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على عملية التخطيط الطويل الأجل، والتي تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك التعرف على الفرص والتهديدات والإعداد لمواجهةها مسبقاً أما تخطيط وإدارة الموارد البشرية إستراتيجياً فهو يعني مجموعة الأفعال المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية أو المؤسسة أو الأفراد.

## أولاً: تعريف مفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمؤسسة، والأفراد، والأنظمة.<sup>2</sup>

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق وإستراتيجية العمل ككل من خلال، تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط الطويلة الأجل على مستوى المؤسسة.

## 1-1- ما الذي تحققه إدارة الموارد البشرية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

إن إدارة الموارد البشرية تحقق تكاملاً من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين كل من أنظمة التعويضات، وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد والذي يمكنها من تنمية مقاييس أفضل لكل من الإنتاجية، ودوران العمل، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة، وتحديد العوامل المؤثرة على تكلفة الأفراد، واتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع عدم التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتاح منها.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 340.

وتتوقف قدرة المنظمة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- 1- الموارد البشرية عنصرا متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى.
  - 2- الموارد البشرية منظمة في كل قرارات العمل الإستراتيجي.
  - 3- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الناتجة أساسًا عن حاجة العمل الفعلية.
  - 4- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض، بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة.
- ويساعد التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي.

### ثانيا: المزايا المحققة من التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المؤسسة تحقيقها من تطبيق إدارة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نذكر منها:

- 1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفاعلية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 2- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المؤسسة وتحديد البرامج التنفيذية للعامل معها.
- 3- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 4- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الوارد البشرية متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
- 5- زيادة التوافق والتنسيق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب.<sup>1</sup>

### ثالثا: العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي وأثارها على تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي، والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية

كما يلي:

### 3-1- تحديد فلسفة المؤسسة:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 345-347.



إن أول خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية تتمثل في الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

- لماذا يوجد العمل أصلاً؟

- ما هي الإسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟

- ما هي دوافع أو قيم أصحاب العمل؟

فبالنسبة للمؤسسة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد غرضاً هاماً يبرر وجود هذه المؤسسة في مجال الأعمال.

### 3-2-دراسة الظروف البيئية :

وتتمثل في تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية فتسبب وتخلف فرصاً وتهديدات.

هذا الفرص والتهديدات تتمثل في بعض الأمور منها:

عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي السريع، كل هذه الأمور تؤثر على العمل، كما أن استراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية، تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل:

القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة<sup>1</sup>

### 3-3- تقييم نقاط القوة والضعف:

أي تحديد العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموع التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة ومن بين هذه المشاكل والتي قد تعيق التخطيط الاستراتيجي للعاملين: التخصص الزائد للقوى العاملة والذي يجد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص ترقية الأفراد ذوي الاحتمالات المستقبلية العالية.

### 3-4- تنمية الأهداف والغايات

أي تحديد ماهية الأهداف المراد تحقيقها كالمبيعات والأرباح وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وذلك كلما زاد الاهتمام بالاستراتيجيات المحدد.

### 3-5- تنمية الإستراتيجيات

وهنا على المؤسسة تحديد مجموعة الأفراد والتصرفات التي يجب أن تتبعها لتحقيق أهدافها والبرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الإستراتيجيات، كما يجب عليها تحديد متغيرات الهيكل التنظيمي، والعمليات الإدارية والموارد البشرية، وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها استخداماً آمثلاً، كل هذه الإجراءات والتغيرات غرضها تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص-340-341

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص- 341

### المطلب الثالث: دور وتحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة فعالية المؤسسة، خاصة باعتباره جزءاً مؤثراً في رأس مال المؤسسة، كما تواجه تحديات في بيئة العمل سواءً كانت داخلية أم خارجية، كل هذه المتغيرات أدت إلى زيادة الحاجة إلى إدارة وتخطيط الموارد البشرية إستراتيجياً.

#### أولاً: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد تحولت النظرة التقليدية للموارد البشرية من كونها زيادة لتكاليف المؤسسة وكذلك النظرة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، إلى نظرة إستراتيجية تعتبرها جزءاً مؤثراً في رأس المال المؤسسة وهو ما يطلق عليه برأس المال البشري أي الفكري، يظهر بذلك الاختلاف في الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بقضايا التغيير.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3.1: بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1- المدى الزمن	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2- مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
3- المستوى التنظيمي	- تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا للمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل
4- حدود التنسيق	التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة	- التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 30.

<p>الوظائف التنفيذية الأخرى مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها</p> <p>- تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية</p>	<p>مقارنة مع الوظائف الأخرى</p> <p>- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية</p>	<p>والتكامل</p>
<p>- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية</p> <p>- الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية</p> <p>- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة</p> <p>- تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ</p> <p>- وضع إستراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة</p> <p>- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة</p>	<p>- الاهتمام بمكافأة وبرامج التعويض للعاملين</p> <p>- استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة</p> <p>- تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية</p> <p>- إعداد تقارير عادة عن العمالة بالمنظمة</p> <p>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الأمان</p> <p>- حل مشكلات العاملين</p> <p>- تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط</p>	<p>5- الأنشطة محل الاهتمام</p>

### المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 31.

ومن خلال المقارنة السابقة بين المدخل التقليدي والمدخل الإستراتيجي يمكن التأكيد على أهمية الموارد البشرية كشريك أعمال إستراتيجي ومن هنا يمكن التأكيد على العديد من المجالات أهمها ما يلي:

- 1- الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- 2- الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة
- 3- إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة.
- 4- ضمان المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.
- 5- جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
- 6- تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية.

7- قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافأة التي تتناسب مع هذا الأداء.<sup>1</sup>

### جوانب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ولمعرفة إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالي:

- 1- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- 2- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- 3- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
- 4- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 5- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافأة بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثانيا: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات تواجه المنظمة في بيئة العمل سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية، مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى إدارة وتخطيط مواردها البشرية استراتيجيا، وتقسم هذه التحديات إلى تحديات داخلية وتحديات خارجية وهي كالتالي:

### 2-1- التحديات الداخلية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة والتغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى تغير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:
- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
  - شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة واللازمة لأداء عملهم.
  - شعور الأفراد بقلّة الأمان الوظيفي والنتائج الناتجة عن العجز وقلّة المهارة المطلوبة للعمل بسبب التطور التكنولوجي السريع.
  - انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
  - اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلال كاملا.
  - شعور الأفراد بعدم الوضوح في تقييم أدائهم.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 32-33.

- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- المطالبة بالمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وذلك مناقشتهم، والمطالبة بالعدالة في المعاملة من جميع نواحي العمل.<sup>1</sup>

## 2-2- التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية عدة تحديات يمكن تحديدها فيما يلي:
- التطور التكنولوجي السريع خاصة في المجال الإلكتروني.
  - التغيرات القطاعية، والقوانين الحكومية التي تقيد بعض الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
  - المنافسة الخارجية الشديدة.
  - تغير أذواق المستهلكين وزيادة وتنوع حاجاتهم.
  - التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي مثل زيادة نسبة المرأة العامل.<sup>2</sup>
- كل هذه التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أن تتفاعل معها وتحدد إستراتيجية وتتلاءم مع مجموع المتغيرات التي تواجهها.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 343.

### خاتمة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة وظيفية أساسية في المؤسسة، حيث تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها، فمن خلال وضع إستراتيجية موارد بشرية وذلك من قبل الإدارة الإستراتيجية تكون وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلاله بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.



## الفصل الثاني



## تمهيد

نتيجة لما حدث في الاقتصاد العالمي من تغيرات وتطورات منها تحرير التجارة العالمية الثورة التكنولوجية، زيادة لدرجة الاعتماد عليها والعولمة والتكتلات الاقتصادية، وكل هذه التغيرات أدت إلى زيادة المنافسة وجعل المؤسسة تبحث عن كيفية تحسين مستويات وإستراتيجيات التسيير وبذلك اكتساب أكثر المهارات والكفاءات وتسخيرها للحصول على أفضل تسيير إستراتيجي الذي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية المنافسة

أول ظهور لمصطلح المنافسة كان خلال الفترة 1981-1987 خلال حكم الرئيس الأمريكي "ريجان" عند عجز الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية.

## المطلب الأول: مفهوم المنافس

لقد اختلف علماء الاقتصاد في تعريفهم للمنافسة وتأخذ بعضها:

- 1- تعرف المنافسة على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي الأذواق في السوق، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على مدى طويل.
- 2- عرف المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا المنافسة على أنها قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق.
- 3- التعريف البريطاني أين عرف المنافسة على أنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وبشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>1</sup>
- 4- أما فيما يخص تعريف المنافسة بين المؤسسات فقد عرفت على أنها: "تنافس المؤسسات لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي... وغيرها"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (مصر، الدار الجامعية، 2002-2003)، ص 92.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (مصر، دار الشهاب، 2000)، ص 20.

## المطلب الثاني: أنواع المنافسة

لقد تم تقسيم المنافسة إلى عدة أنواع سنعرضها على النحو التالي:

## 2-1- تنافسية التكلفة أو السعر:

فالمؤسسة ذات التكاليف الأرخص والمنخفضة، تتمكن من بيع السلع في الأسواق بصورة أفضل.

## 2-2- التنافسية غير السعرية:

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير تقنية وغير السعرية.

## 2-3- التنافسية النوعية:

بالإضافة إلى النوعية والملائمة، فإنها تشمل كذلك عنصر الابتكارية، فالمؤسسة ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة أكثر ملائمة للمستهلك، حيث أن السمعة الحسنة للمؤسسة تمكنها من بيع سلعها، ولو بسعر مرتفع بالنسبة لسعر منافسها.

## 2-4- التنافسية التقنية:

تتنافس المشروعات من خلال النوعية والتكنولوجية المتطورة في صناعات عالية التقنية، أما تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (W. E .F) فقد صنف التنافسية إلى:

## 2-4-1- التنافسية الظرفية:

وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجياتها وتحتوى على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية والحصة من السوق... إلخ.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: إستراتيجية المنافسة

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

وقد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

## 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تؤسس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها. الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر. لذلك ينتج

<sup>1</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها في ج... التنمية، المعهد العربي للتخطيط العدد 24 الكويت- ديسمبر 2003، ص

من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية . في كثير من الحالات الشركات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى بيع المنتج والذي يحظى بقبول السوق العريض المستهلك. في معظم الأوقات هذه السلع والخدمات المعيارية إلى أقصى حد ممكن، ولا تنتج طبقاً لأذواق ومواصفات العملاء كل على حدا أو حتى حاجاتهم أو رغباتهم.<sup>1</sup>

## 2- إستراتيجية التمايز : Differentiation

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار و التصميم الهندسي و الأداء جودة غير عادية وثوق المنتج الزيادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة وأخيراً سمعة جيدة. وتزداد درجات نجاح استراتيجيات التمييز في حالة ما اذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمساهمين تقليدها بسهولة.

ماهي أهم المجالات التي يمكن التمييز فيها ؟

وما هي أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسة أفضل ولفترة زمنية أطول:

\*التمييز على أساس التفوق الفني

\*التمييز على أساس الجودة

\*التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك

\*التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.<sup>2</sup>

## 3- إستراتيجية التركيز : Focus Strategy

تعرف الإستراتيجية العامة الثالثة بأنها إستراتيجية التركيز . تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة معينة من العملاء داخل الصناعة .على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز التي تصمم من أجل سوق أو سع أو على مستوى الصناعة ككل فان إستراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددتين قسم صغير من خط انتاج معين ، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة .

<sup>1</sup> روبرت.أ.ديفيدلي،ترجمة:عبد الحكيم الخزامي،الادارة الاستراتيجية،بناء الميزة التنافسية،دار الفجر للنشر والتوزيع،2008،ص302 303

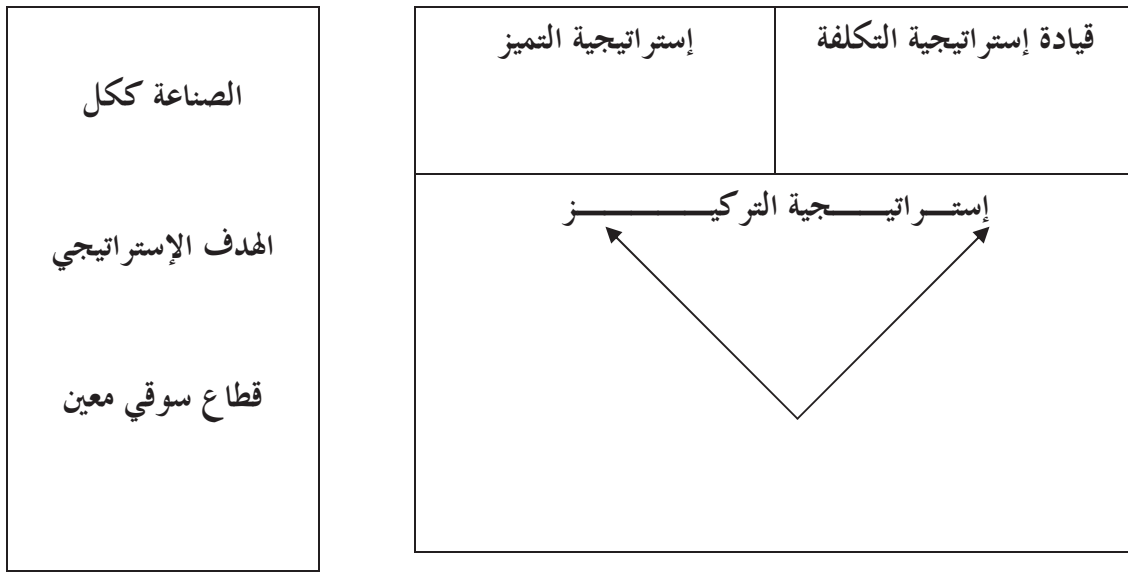
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل،الادارة الاستراتيجية،الميزة التنافسية ،دار العارف الاسكندرية،1995،ص118

تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات

خطوط الإنتاج العريض (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا.<sup>1</sup>

هذا الشكل يوضح اقتراح Porter لثلاثة إستراتيجيات للمنافسة.

الشكل رقم 1.2 الإستراتيجية العامة للتنافس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - 2003، ص

233.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، المرجع سابق، ص119، 120.

شكل رقم 2.2: ملخص الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة



المصدر: نفس المرجع، ص235.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

نظرا لأهمية هذه الأداة تعددت التعاريف لهذا نحاول تسليط الضوء على أهمها.

تعرف الميزة التنافسية على أنها:

1- العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي يحقق للمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع أكبر منافسيها.<sup>1</sup>

2- "إمكانية تكوين عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين لتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

3 أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>3</sup>

أما **m-porter** يعرف الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع<sup>4</sup>. ويمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها عبارة عن قوة دوافع أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر بفترة طويلة بغرض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو خدمة التي تقدمها هذه المؤسسة .

## 2- خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية :

\*تبنى على اختلاف وليس على تشابه ؛

\*تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص المستقبلية ؛

\*عادة ما تكون مركزة جغرافيا .

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد الى الشروط التالية:

\*حاسمة ؛ أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص79

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد المجيد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط 2002، ص 190.

<sup>3</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط 2001، ص70.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص9-25

\*الاستمرارية ؛ بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

\*إمكانية الدفاع عنها ؛ أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها**

### 1- أنواع الميزة التنافسية :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمزايا التنافسية وهي:

#### 1-1- ميزة التكلفة الأقل:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم وانتاج سلع بأقل تكلفة ممكنة من منافسيها ، وذلك يحقق لها ربح كبير ويهيئ لها فرص البيع بأسعار تنافسية.

#### 1-2- ميزة تميز المنتجات:

تتمثل في تقديم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها، مثل الجودة الشاملة، خدمات ما بعد البيع.

ولذلك أصبح من الضروري على المؤسسة الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، وتحليل مصادر التميز من خلال استغلال الكفاءات و المهارات والتقنيات التكنولوجية العالمية والسياسات السعرية والترويجية التي تمكن المؤسسة من زيادة الحصة السوقية.

وهناك العديد من مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

\*التميز على أساس التفوق التقني؛

\*التميز على أساس تقديم المنتج خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

\*التميز على أساس الجودة ؛

\*التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع.

#### 1-3- ميزة اختصار الوقت:

هي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

\*تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛

\*تخفيض مدة تسليم الطلبية للمستهلك؛

\*تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> G.GARIBALDI.stratégie concurrentielle:choisir et ganger.ed.d'organisation.1994.p 95-96



\*الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع المستهلكين؛

\*تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

## 2- مصادر الميزة التنافسية.

تعددت المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة ونذكر من أهمها:

### 2-1 الجودة:

يرغب العميل عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، بل وفي عصرنا هذا تفوقت الجودة على الثمن.

### 2-2-الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة وكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافستها ، مما يسمح لها ببناء الميزة التنافسية.

### 2-3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا لمؤسسة ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيم تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>2</sup>

## 2-4 التكلفة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص، 118

<sup>2</sup> سمالي محمد، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005، ص 36.

تعد التكلفة مصدرا مهما للتنافسية التي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا عن باقي المنتجات.

## 2-5 الوقت.

أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

1- وقت التسليم السريع.

2- التسليم في الوقت المحدد.

3- سرعة التطور.

## 2-6 المرونة.

ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دعائم المنافسة

إن المؤسسة التي تريد البقاء في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب امتلاك قدرات تؤهلها لتحقيق ذلك وهذا لا يتم إلا من خلال مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها، ومن أهم دعائم المنافسة نجد:

### 3-1 التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال نسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، وهناك بعض النسب:

1- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).

2- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/مجموع الديون).

3- نسبة مردودية الأصول (نتيجة الصافية/إجمالي الأصول).

4- نسبة الاستثمارات الممكن تحديدها (الامتلاكات المتراكمة/القيمة الإجمالية).

5- نسبة القدرة الذاتية على تسديد الديون (التمويل الذاتي/مجموع الديون).

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، ص53.

6- نسبة القدرة على الوفاء بالديون (مجموع الأصول/ مجموع الديون).

### 3-2 التنافسية التجارية

إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية مقارنة بمنافسيها، ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها:

- وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها<sup>1</sup> مع عملائها، وفعالية سياستها الاقتصادية الإشهارية.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، والخدمات المقدمة بعد البيع.

### 3-3 التنافسية التقنية.

تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، إن ذلك يحتم عليها أن تساير التطورات قني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

### 3-4 التنافسية التنظيمية:

ويتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج.

أما قدرتها التسييرية فتتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي يتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين.<sup>2</sup>

### 3-5 التنافسية الجبائية

<sup>1</sup> بغدادي كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 20-21 ماي 2002، ص 10.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 11.

تعرف التنافسية الجبائية على أنها "إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمار أو توسيع الوعاء الضريبي لذا فهي وسيلة تدفع بالمؤسسة للاستفادة من الفرض والامتيازات التي تمنحها التشريعات وكيفية استغلالها قصد تخفيض العبء الضريبي عليها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى الاستحواذ على مصادر القدرة التنافسية، والعمل على زيادتها، وكما هو معلوم فإن الميزة التنافسية تخلق ويجب أن تستجيب للتغيرات الخارجية. وقد أرجع Porter الميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### 1-1 أوضاع عوامل الإنتاج: factor Conditions

لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس المال والموارد البشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، وكذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

#### 2-1 أوضاع الطلب المحلي: Home Demande Conditions

ويتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية بالنسبة للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية، باعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 3-1 الصناعات المكتملة والمغذية

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية، أحد محددات الميزة التنافسية، نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة مما يساهم في تخفيض السعر، ويتم عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات

<sup>1</sup> يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - تخصص علوم التسير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة 2006/2007، ص 42.

<sup>2</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مرجع سابق، ص 84.

التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات توفرهم في رفع الابتكار مما يؤدي إلى تدعم القدرة التنافسية.

#### 1-4 إستراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة

ويتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات، وطرق وأساليب تنظيم المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتحديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال، والهياكل الضرورية والاتجاهات الاجتماعية.<sup>1</sup>

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

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث طرق:

#### 2-1 مصدر الميزة:

وتنقسم إلى قسمين وفقا لهذا المعيار

#### 1- مزايا تنافسية منخفضة.

تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

#### 2- مزايا تنافسية مرتفعة:

تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلاقة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

#### 2-2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للميزة التنافسية فهذا يعرضها إلى خطر تقليدها من قبل منافسيها لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

#### 2-3 درجة تحسين التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أثر إستراتيجية المنافسة على ربحية المشروع

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002. ص 100.

تعتبر الربحية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ويعتبر الربح مؤشرا هاما يدل على مدى نجاعة الإستراتيجيات المتبعة ويعمل مؤشر الربحية على قياس الفعالية الكلية للإستراتيجيات المتبعة من طرف الإدارة، إذ تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها تتبع إستراتيجية ناجحة.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، لذا فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر توبن Tobins والذي يتمثل في:

القيمة السوقية للديون ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة

### تكلفة استبدال الأصول

فإذا كان النسبة أقل من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية- مصر، 1988. ص 84.

## خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمراً محتوماً على المؤسسات، إذ أن هذا المفهوم أصبح المعيار الذي من خلاله يتم التحكم على بقاء أو عدم بقاء المؤسسة في السوق، كما يمكن القول أن التنافسية لن تتحقق للمؤسسة إلا من خلال تقديم منتجات بمواصفات الجودة.

أما فيما يخص الميزة التنافسية فهي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق الريادة وهذا من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة والضعف للمؤسسة لصياغة إستراتيجية تنافسية تحقق للمؤسسة الريادة وتعمل على زيادة معدلات نموها.

# الفصل الثالث



## المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy ونجمة Nedjma. علما أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروع اشركة اتصالات الجزائر ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

### المطلب الأول : التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

#### 1. التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI و ATS و DJAWEB.

#### 1.1- نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 600 : عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة. أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين. -يشرف على الشركة الرئيس المدير العام و مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات . كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين. -تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات،

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم،

- الإبداع،

- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

و باختيارها و تبنيها لسياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوما ان تعطي صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و مساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة :

الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

## 2.1- المستوى الجهوي:

ويشمل على ثمان مديريات الجهوية ، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ و تطبيق الاستراتيجيات الجهوية، و تضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون ، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا ، و تمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق ، وفي مقابل ذلك ، تكون هذه المديريات مسؤولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا . وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف والقصور.

المديريات الجهوية :

- المديرية العامة للوسط؛
  - المديرية الجهوية سطيف؛
  - المديرية الجهوية قسنطينة؛
  - المديرية الجهوية عنابة؛
  - المديرية الجهوية الشلف؛
  - المديرية الجهوية وهران؛
  - المديرية الجهوية بشار؛
  - المديرية الجهوية ورقلة و التي هي محل دراستنا الميدانية لهذه البحث .
- و الوظائف الأساسية لهذه المديرية هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا.

### المطلب الثاني: العرض العام للمديرية الجهوية بورقلة .

#### 1. لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة:

انشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، و تتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005/2006 وهي ورقلة، الاغواط ، غرداية، حاسي مسعود، الوادي تمراست و ايليزي .

ثم كان مشروع انشاء و ثمانية وكالات فرعية تدريجيا ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006، و قد تم هذا المشروع و الهدف من ذلك هو توحيد و تنظيم الوكالات التجارية و تحقيق النجاح في الميدان التجاري و تتمثل هذه الفروع في :

تقرت ، أفلو.،المغير.،طولقة،المنيعة،عين أمناس ، مطار حاسي مسعود و عين صالح .

#### 2. قيم و مبادئ المديرية:

إن للشركة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو؛
- ✓ حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته؛

✓ التضامن؛

✓ الجودة؛

✓ روح الفريق؛

✓ النزاهة والشفافية؛

✓ احترام العهود والوفاء؛

✓ الابتكار والامتياز؛

✓ إتقان العمل؛

✓ الجدارة والاستحقاق، الثقة، الصدق و الامانة.

**3. نظام العمال :**

حاليا يشتغل في المؤسسة الجهوية موبيليس بورقلة 313 عامل و هذا الى غاية ماي 2012 وهم

مقسمين حسب مجالين :

**1.3- المجال الاداري و التقني:** يشتغل العمال وفي نظام زمني مقسم الى فترتين ، الفترة الصباحية من

00 : 08 صباحا

الى غاية 00 : 12 زولا و فترة مسائية من 00 : 13 زوالا الى 30 : 16 مساء.

مع وجود حالات المناوبة في الساعات الاضافية يوم الجمعة و السبت ، و ذلك حتى في المناسبات و الاعياد الدينية و الوطنية، وكل هذا من اجل العمل على خدمة الزبائن و راحتهم و توفير الشبكة.

**2.3- المجال التجاري:** في المجال التجاري نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة، و هو مقسم كذلك الى

فترتين:

الفترة الصباحية تكون من 00 : 08 صباحا الى غاية 00 : 14 زوالا و الفترة المسائية من الساعة

00 : 14 زوالا الى 00 : 20 مساء و هذا لتلبية طلبات الزبائن : ( بيع، حل المشاكل...الخ).

**المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة**

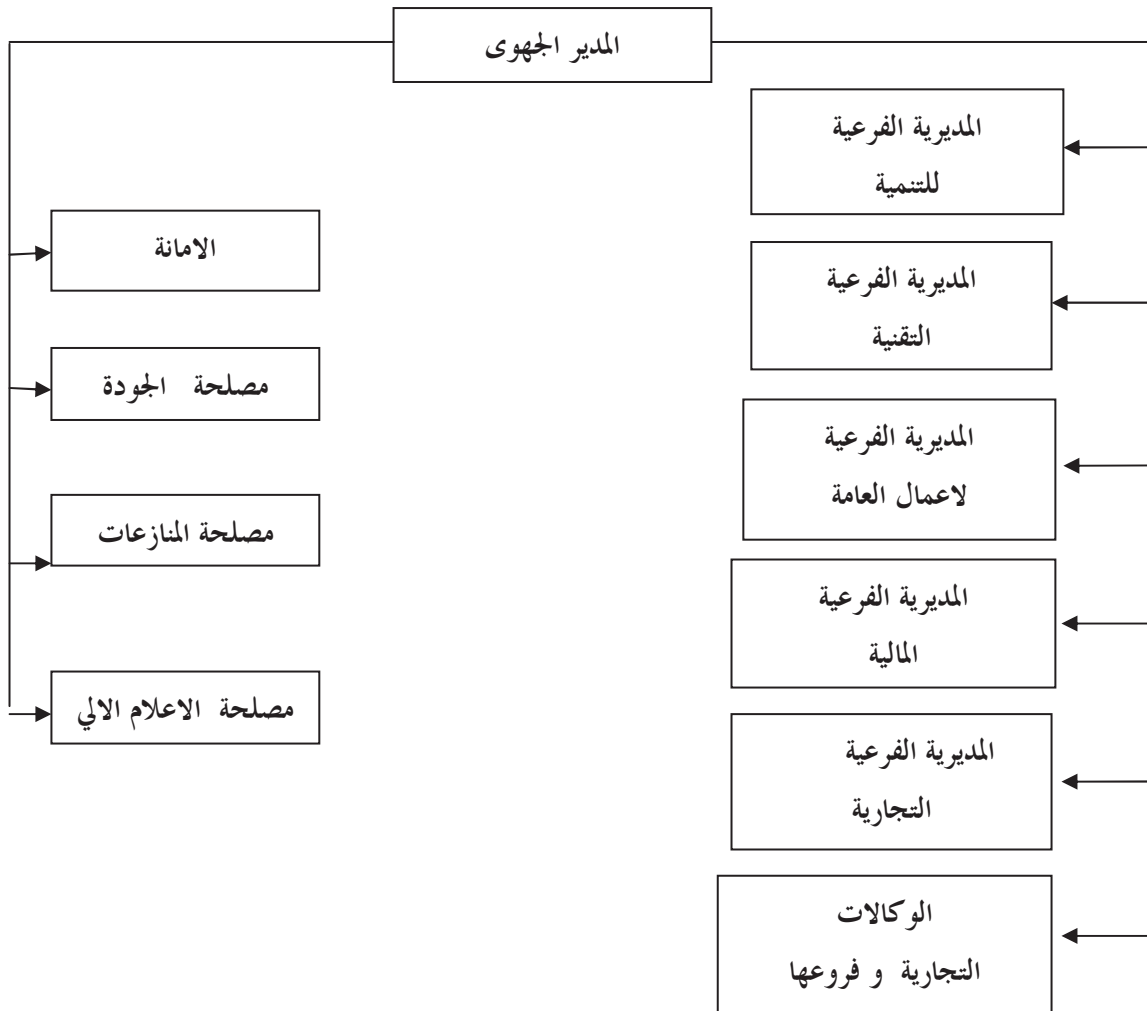
**1. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :**

تمثل البيئة للمؤسسة كافة العوامل التي تقع تحت نطاق المؤسسة ، و التي تتحكم فيها حيث تضم كافة الموارد المتاحة.

### 1.1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية - ورقة على الشكل التالي :

الشكل رقم 3-1 : مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : مستمد من مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة.

تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاط الشركة والمتمثلة في مجموعة من الوظائف المتخصصة و هي وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاطها و الوظائف الفرعية أو المساعدة لخدمة الوظائف الأساسية مع وجود تكامل مع الوظائف الأساسية و الفرعية لتحقيق انسجام التنظيم و فعاليته و الذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف، و هو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات البيئية و استيعاب التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم و أهداف الشركة.

## 2. واقع المؤسسة الجهوية موبيليس:

عدد المشاركين في شركة موبيليس الناحية الجهوية ورقلة وصل الى اكثر من 300000 وهذا خاص بالدفع البعدي لانه مرتبط بالفاتورة اما الدفع المسبق لم نستطيع ضبط العدد و سلطة الضبط هي المكلفة بتحديد الرقم.

انها تغطي نسبة كبيرة من السكان 85%

- عدد المستخدمين بها هو 313 مستخدم .

- 16 وكالة تجارية.

- أكثر من 1232 نقطة بيع .

- 561 محطة تغطية B T S

- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

### ● موزعو الشركة:

تعتمد الشركة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات و هي :

جميع الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة

○ بريد الجزائر *Algerie Poste*

○ *Algérika*.

○ *Anep Messageries*.

## ○ Gts phone.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها:

- ✓ فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى الثامنة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية.
- ✓ توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن.
- ✓ اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
- ✓ التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها.
- ✓ بناء شبكة تتميز بالجودة العالية.
- ✓ نشر نظام التغطية على مستوى مختلف الجهات.
- ✓ إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة.
- ✓ الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

## 3. أفاق و طموحات المؤسسة:

ان للمؤسسة الجهوية موبيليس بورقلة افاق و طموحات عديدة و متنوعة من اجل ايجاد المكانة اللائقة بها في وسط المنافسة و كل هذه الطموحات و الافاق تسعى من خلالها دائما الى جلب اكبر عدد الزبائن، و المحافظة عليه ومن بين هذه الطموحات :

- ✓ تقدير حاجات الزبائن و تلبيتها.
- ✓ عرض خدمات ذات نوعية عالية و لا عيب فيها.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة، و التخالي على انماط التسيير التقليدي و التصرفات السلبية.

✓ مردودية هياكلها القاعدية و المحافظة و التخلي عليها لا سيما فيما يتعلق بصيانة افضل.

## 4. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

## 1.4- اتفاقيات موبيليس مع الزبائن :

ان موبيليس من واجبها ان تتميز بالشفافية و الامانة و الاعلام ، و الاستماع الى زبائنها ، و لكي تكتسب زبائن اكثر فهي تتوعده بما يلي :

- ✓ اقتراح امور بسيطة و شفافة بدون مفاجئة.
- ✓ تحسين تدريجي للمنتوج الخدمات و التكنولوجيا.
- ✓ تمنح شبكة ذات نوعية رفيعة.
- ✓ الرد على كل الشكاوي.
- ✓ هي دوما في الاستماع. الى المستهلكين و توفي بكل و عودها.

#### 2.4\_ الخدمات المقدمة للزبائن:

تقدم و تمنح لزبائنها عدد كبير من الخدمات تتمثل في :

#### 1.2.4\_ عروض الدفع البعدي:

- اشتراكات 0661
- اشتراكات برميوم
- الرسائل القصيرة SMS و الرسائل المصورة و الصوتية MMS
- البلاك بيري
- موبيكنت

#### 2.2.4\_ عروض الدفع المسبق:

- موبيليس كارت
- باطل
- قفوسطو

#### 3.2.4\_ العروض المزدوجة :

- موي كنترول
- موي بوست
- مويكنكت



**4.2.4 الخدمات:**

- خدمة رصيدي
- قائمة خدمة 600
- 644
- كلمني
- أرسلني
- سلكني
- راسيمو
- بطاقات التعبئة : 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج .
- بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق."
- خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة G3 ، GPRS ...

**5.2.4 الخدمات الأخرى:**

- حساب البلاك بيري
- نغمتي
- الفاتورة عبر النات

**3.4 تعاملات المؤسسة مع الجهات الخارجية :**

- 1- البنوك و المصارف .
- 2- تامينات و الضمان الاجتماعي.
- 3- مؤسسات ذات الصيغة القانونية.

**4.4 – العوامل الاقتصادية :**

ان مؤسسة موبيليس تنشط في الميدان نشاط هام جدا على الصعيد الوطني، يمتاز بشدة المناقسة و هذا يتطلب انظمة و سياسات فعالة تخدم وتلي حاجات الزبون، و لهذا سعت الى تطوير نظام تسييرها خاصة تسيير الموارد البشرية ، و تنمية كفاءتها و تحيسين ادائها و اعتمدت سياسة الجودة من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة مع المنافسين.

## 5.4-العوامل التكنولوجية :

تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا عالمية و هي التمكين من تكنولوجيا 3G، و تقني الات و اجهزة حديثة من اجل ان تكون رائدة في السوق، و من خلال تشخيص البعد الاستراتيجي نجد ان لها موارد تكنولوجية جد معتبرة مكانتها من تحقيق فعالية و نجاحات كللت باعتراف زبائنها.

## 5. \_ نقاط القوة و نقاط التحسين التي تركز عليها المؤسسة:

## 1.5- نقاط القوة :

- ✓ الموارد البشرية الهامة و حسن توزيع هذه الموارد.
- ✓ موارد ذات كفاءات و مهارات و مستوى عالى من الخبرة.
- ✓ تكوين و تاطير لاغلب المستخدمين و الاطارات .
- ✓ رقم الاعمال الذي يدعم قدرة المؤسسة على النمو و التطور.

## 2.5- نقاط التحسين التي تركز عليها المؤسسة:

- ✓ اعادة تكوين و تدريب المستخدمين و العمال.
- ✓ تطوير و تنمية و التسيير للموارد البشرية داخل المؤسسة لانه يعتبر ضروري لنجاعة و تميز المؤسسة.
- ✓ البحث و التكوين في سياسة الجودة.
- ✓ وضع جهاز و سياسة تنظيمية اتصالية فعالة و مسايرة للواقع.
- ✓ تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

## المبحث الثاني : تقييم الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

## تمهيد :

بعد تناولنا المدخل التعريفي لمؤسسة موبيليس سنحاول في هذا المبحث الاستفادة من الأساليب الكمية التي توفرها نظرية الإحصاء التطبيقي في دراسة الإدارة الإستراتيجية و تقدير دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك

من خلال إعداد استبيان موزع على عينة من 23 عامل مختلفين حسب خبراتهم وفارق سنهم واختصاصاتهم ووظائفهم.

### المطلب الأول : دراسة احصائية وصفية للعينة المختارة من المؤسسة

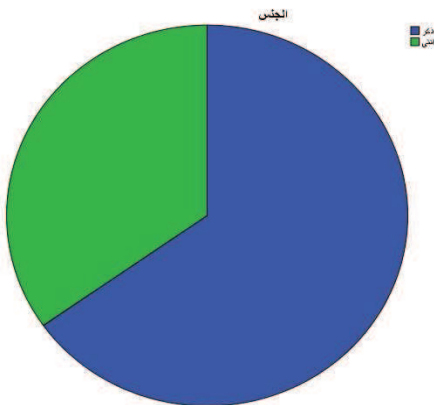
من أجل الإجابة على بعض الإشكاليات الدراسة قمنا بإعداد استبيان مقسم الى 5 محاور:

- المعلومات الشخصية ؛
  - دراسة محددات الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ؛
  - مدى تحقيق الميزة التنافسية ؛
  - دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ؛
  - مدى تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ؛
- وزع (28) نسخة من الإستبيان على مختلف الموظفين حيث تحصلنا على (23) ،  
وفيما يلي أهم خصائص هذه العينة :

### الفرع الأول: توزيع عينة الموظفين حسب اختلاف جنسهم

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب اختلاف جنسهم :

الشكل رقم: 3-2 التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الجنس



الجدول رقم (3-1): توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	15	65,2 %
أنثى	08	34,8 %
المجموع	23	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اغلب العينة ذكور بنسبة 65,2 % وهو ما يمثل في الحقيقة كذلك نسبة 65 % من العدد الإجمالي للعمال بغض النظر عن الفئة المشاركة في الاستبيان .

#### الفرع الثاني: توزيع عينة الموظفين حسب خبراتهم المهنية

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب خبراتهم المهنية :

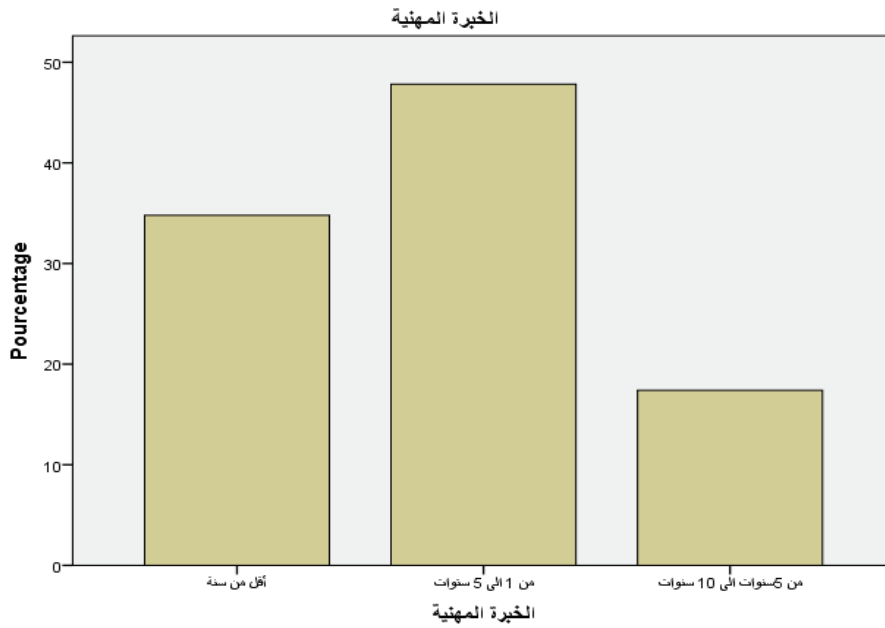
الجدول رقم (3-2): توزيع الموظفين حسب خبراتهم

النسبة	العدد	الجنس
34,8 %	8	أقل من سنة
47,8 %	11	1-5 سنوات
17,4 %	4	5-10 سنوات
100 %	23	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين اللذين لهم خبرة مهنية من سنة الى خمس سنوات وهذا بنسبة 47,8 % من مجموع الخبرات المهنية يمكن أن نرجع هذا إلى إعتماد المؤسسة في إستقطابها للأفراد ذوي خبرة مهنية بين سنة و خمس سنوات .

الشكل رقم (3-3) : التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب خبراتهم



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

### الفرع الثالث: توزيع عينة الموظفين حسب مناصبهم الإداري في المؤسسة

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب الوظيفة :

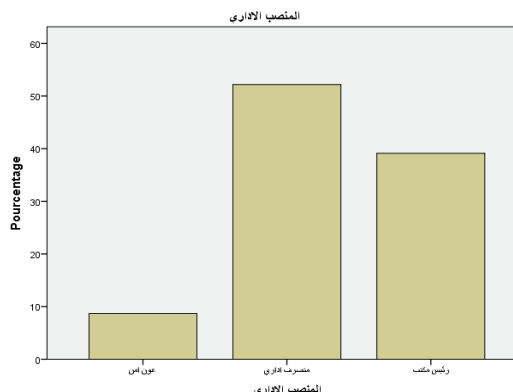
الجدول رقم (3-3): توزيع الموظفين حسب وظيفتهم

النسبة	العدد	الجنس
8,7 %	2	عون أمن
52,2 %	12	متصرف إداري
39,1 %	9	رئيس مكتب
100 %	29	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول هذا أن معظم الموظفين المستجوبين كانوا متصرفين إداريين وبنسبة 52,2 % وهذا لنظرة المؤسسة المستقبلية وضرورة قراراتها الحاسمة لكسب الربح وهذا بالاعتماد على الموظفين ذوي المسؤولية لحسم القرارات الحاسمة.

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني للموظفين حسب وظيفتهم



الفرع الرابع: توزيع عينة الموظفين حسب اختلاف مستوياتهم الدراسية

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب إختلاف مستوياتهم الدراسية

الجدول رقم (3-4): توزيع الموظفين حسب مستوياتهم الدراسية

النسبة	العدد	الجنس
8,7%	2	ثانوي فأقل
69,6%	16	جامعي
21,7%	5	دراسات عليا
100%	23	المجموع

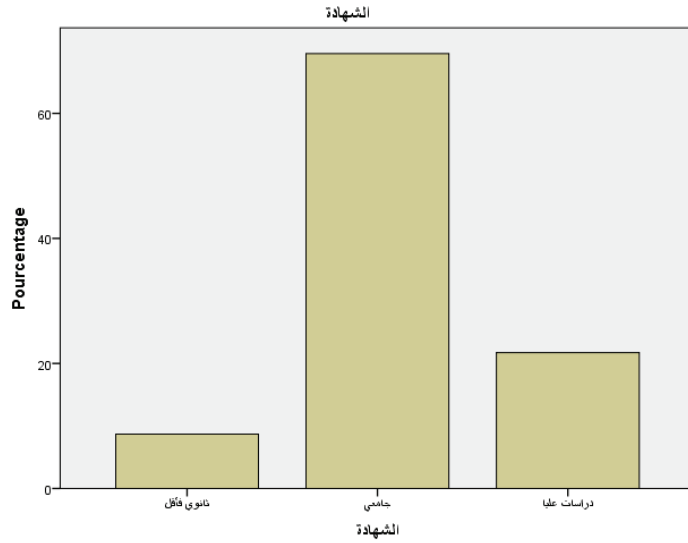
المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب العمال في العينة المستجوبة جامعيين بنسبة 69% ويرجع هذا إلى

طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجها إلى تكنولوجيات وتقنيات في تسيير خدماتها المتطورة وبالتالي تحتاج إلى

كفاءات ذات مستوى عالي دوما لمجارات التطورات التكنولوجية والبقاء في روح المنافسة .

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب مستوياتهم الدراسية



### المطلب الثاني : دراسة وصفية لمحددات الميزة التنافسية :

نحاول فيما يلي اسقاط الضوء على محددات الميزة التنافسية من خلال ثلاث عناصر : مفهومها ، استراتيجيتها ، ومصادرها .

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لرأي الموظفين حول مفهوم الميزة التنافسية  
الجدول رقم (3-5) : التوزيع التكراري لمفهوم الميزة التنافسية حسب رأي الموظفين

المفاهيم	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
تفرد المنتج بخاصية تميزه من غيره	% 52,2	% 47,8
عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة	%69,6	%30,4

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر العمال يرون أن الميزة التنافسية تتمثل في عنصر تفوق وهذا راجع الى سياسة التي تطبقها المؤسسة أو الى قرابة المفهوم من العقل.

### الفرع الثاني: استراتيجية المنافسة المعتمد عليها في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة و رفض العمال لإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها في المؤسسة

الجدول رقم (3-6): التوزيع التكراري لإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها حسب رأي الموظفين

الإستراتيجيات	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
إستراتيجية قيادة التكلفة	%17,4	%82,8
إستراتيجية التمايز	%73,9	%26,1
إستراتيجية التركيز	%65,2	%34,8

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الإستراتيجية المعتمد عليها من طرف المؤسسة هي إستراتيجية التمايز بنسبة موافقة %73,9 يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التمييز لجذب الزبائن ولتتميز عن منافسيها

### الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة ورفض العمال لمصادر الميزة التنافسية المعتمد عليها في المؤسسة

الجدول رقم (3-7): التوزيع التكراري لمصادر الميزة التنافسية حسب رأي الموظفين

المصادر	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
الجودة	%39,1	%60,9
التكلفة	%13,0	%87,0
الكفاءة	%69,6	%30,4

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم مصدر من مصادر الميزة المعتمد عليها من طرف المؤسسة هي الكفاءة بنسبة موافقة %69,6 يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على كفاءات ذات مستوى عالي دوماً لمجارات التطورات التكنولوجية والبقاء في روح المنافسة

### المطلب الثالث: مدى تطبيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

من أجل ذلك تحصلنا على درجات قبول الموظفين حسب خمس مستويات من الموافقة (مرفوض جداً، مرفوض، محايد، مقبول، مقبول جداً) حول الأبعاد التالية :

#### 1- التكلفة:



— تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار ؛

— تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات لشرائح موبيليس ؛

— تستعمل مؤسستكم تقنيات حديثة في تقليل التكلفة ؛

## 2- الجودة :

— تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة ؛

— تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية ؛

— تهتم المؤسسة بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء ؛

## 3- التمايز :

— لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين ؛

— تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم خدماتها للزبائن ؛

— تطبق المؤسسة نظام الامتيازات من أجل خلق الميزة (bonus) ؛

— تركز المؤسسة بمراعاة التمييز في خدماتها المتعددة ؛

من أجل تقييم مدى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس قمنا بإعطاء درجات من 1 إلى 5 للخمس

مستويات السابقة على التوالي لكي يتسنى لنا حساب متوسط إجابات الموظفين في كل بعد من أبعاد الميزة

التنافسية ومقارنته بمقياس ليكارت الخماسي .

جدول رقم (3-8) : مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط
مرفوض جدا	[ 1.80 1 ]
مرفوض	[ 2.60 1.80 ]
محايد	[ 3.40 2.60 ]
مقبول	[ 4.20 3.40 ]
مقبول جدا	[ 1.80 4.20 ]

المصدر : من إعداد الطلبة

والجدول التالي يبين التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول مدى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الجدول (3-9): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال

مرفوض جدا	
0	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار
0	تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات لشرائح موبيليس
0	تستعمل مؤسستكم تقنيات حديثة في تقليل التكلفة
0	الجودة
0	تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة
0	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية
0	تتم المؤسسة بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء
	التمايز
0	لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين
0	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم خدماتها للزبائن
0	تطبق المؤسسة نظام الامتيازات من أجل خلق الميزة (bonus)
0	ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في خدماتها المتعددة

من خلال لجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة موبيليس تركز أكثر على جانب تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين من أجل الميزة التنافسية حيث كان الإتجاه العام كما هو موضح في الجدول وهذا حسب رأي الموظفين ، ويمكن أن نرجع هذا الى المحيط التنافسي الذي تنشط فيه و الذي يتميز بالمنافسة الشديدة فبالإعتماد على تقديم خدمات في وقت أسرع من المنافسين فهي تملك ميزة في نظر الزبون وبذلك تحافظ على زبائنها وتعمل على جذب زبائن جدد.

### المبحث الثالث: دراسة وصفية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

في هذا الجانب نحاول تقييم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة و هدفها وتحدياتها الداخلية والخارجية

#### المطلب الأول: الادارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

سنقوم بتقييم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس من خلال النقاط التالية: وظائفها، هدفها الأساسي ، و تحدياتها الداخلية والخارجية

#### الفرع الأول: وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة ورفض لوظائف ادارة الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-10) : نسب الموافقة والرفض على وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

الوظائف	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
تخطيط	47,8%	52,2%
تنظيم	47,8%	52,2%
تدريب	21,7%	78,3%
وظائف أخرى	69,6%	30,4%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين يرون بأن للمؤسسة وظائف اخرى بنسبة 69,6%

تليها كلا التخطيط ، التنظيم بنسبة 47,8%

الفرع الثاني: الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة و رفض العمال للهدف الأساسي للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-11) : نسب الموافقة والرفض على هدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

الهدف	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
تفوق على المنافسين	60,9 %	39,1 %
زيادة حصة المنظمة في السوق	91,3 %	8,7 %

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ بعد تحليل هذا الجدول الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو زيادة حصة المنظمة في السوق

ويكمن هذا من خلال موافقة نسبة 91,3% من الموظفين يرون هدفها الأساسي يكمن بصفة كبيرة في زيادة

حصة المنظمة في السوق بينما تفوق على المنافسين نسبته 60,9%

الفرع الثالث : دور التخطيط في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة و رفض العمال لدور التخطيط للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-12) : نسب الموافقة والرفض على دور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة

دور التخطيط	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
يساعد على تحقيق هدف المؤسسة	56,5 %	43,5 %
يساعد في تحسين الإنتاجية	73,9 %	26,1 %

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أغلب الموظفين يرون بأن دور التخطيط يتمثل في تحسين الإنتاجية بنسبة 73,9%

يمكن أن نفسر ذلك أن تسعى الى تحسين الإنتاجية لتكون في الصدارة و تتميز عن المؤسسات الأخرى

الفرع الثالث: التحديات الداخلية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يبين نسب موافقة و رفض العمال للتحديات الداخلية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (3-13) : نسب الموافقة والرفض التحديات الداخلية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

التحديات الداخلية	العدد	النسبة
انخفاض رضى الأفراد عن أجورهم	7	30,4%
شعور أفراد بعدم الوضوح في تقييم أدائهم	16	69,6%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن شعور الأفراد بعدم الوضوح في تقييم أدائهم يشكل تحدي كبير داخلي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك بنسبة 69,6%

**الفرع الرابع: التحديات الخارجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس**

الجدول التالي يبين نسب موافقة و رفض العمال للتحديات الخارجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس جدول رقم (3-14) : نسب الموافقة والرفض التحديات الداخلية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

التحديات الخارجية	نسبة الموافقة	نسبة الرفض
تطور التكنولوجي السريع	60,9%	39,1%
تغير أذواق المستهلكين	69,6%	30,4%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن كلا من تطور التكنولوجي السريع تغير أذواق المستهلكين يعتبران من التحديات الخارجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس بنسبة موافقة على التوالي 69,6%، 60,9%

**المطلب الثاني: تقييم مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس**

من أجل ذلك تحصلنا على درجات قبول الموظفين حسب خمس مستويات من الموافقة (مرفوض جدا، مرفوض، محايد، مقبول، مقبول جدا) حول الأبعاد التالية :

- الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة ؛
  - تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة ؛
  - تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك ؛
  - تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما ؛
  - تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق ؛
  - يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم ؛
  - تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة ؛
  - تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا ؛
- من أجل تقييم مدى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس قمنا بإعطاء درجات من 1 إلى 5 للخمس مستويات السابقة على التوالي لكي يتسنى لنا حساب متوسط إجابات الموظفين في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية ومقارنته بمقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (3-15): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال

الإجابة	مرفوض جدا	مرفوض	محايد	مقبول	مقبول جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام لأراء الموظفين
الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة	0	00%	13%	78,3%	8,7%	3,96%	0,47%	11,99%	مقبول
تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة	0	4,3%	26,1%	52,2%	17,4%	3,83%	0,77%	20,32%	مقبول
تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها	0	8,7%	17,4%	56,5%	17,4%	3,83%	0,83%	21,79%	مقبول

## الفصل الثالث

### موبيليس

### دراسة حالة مؤسسة

									وما هو الزمن المطلوب لذلك
مقبول	%18,18	%0,65	%3,61	0	%69,6	%21,7	%8,7	0	تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما
مقبول	%22,24	%0,82	%3,70	%13,0	%52,2	%26,1	%8,7	0	تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق
مقبول	%22,09	%0,78	%3,57	%4,3	%60,9	%21,7	%13,0	0	يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم
مقبول	%22,74	%0,73	%3,52	%7,8	%39,1	%47,8	%4,3	0	تقدم خدمات لأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة
مقبول	%15,85	%0,60	%3,78	%4,3	%73,9	%17,4	%4,3	0	تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا

من خلال الجدول السابق يمكن تقدير درجة الموافقة في كل جانب من جوانب الإدارة الإستراتيجية باستخدام المتوسط الحسابي، فكل ما كان المتوسط أكبر تكون درجة الموافقة أعلى ومن ثم تكون مؤسسة موبيليس أكثر تركيزاً، وحسب هذا المعيار فإننا نجد أن عنصر الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة هو أكثر الجوانب تركيزاً من طرف مؤسسة موبيليس في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لأنه بفضل الرؤية المستقبلية تكون واضحة وبالتالي اتخاذ القرارات ، بينما نجد أن أقل اهتمام يكون من ناحية تقديم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة.

وبشكل عام وحسب العناصر المعتمد عليها فإن الإدارة الإستراتيجية حسب رأي الموظفين لديها إتجاه عام حول الموافقة والقبول لدى العمال في تطبيقها.

المطلب الثالث : قياس دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

يستعمل الإحصائيون معامل الارتباط الخطي لقياس طبيعة و قوة العلاقة ما بين متغيرين كميّين، في هذا الجانب سنحاول الإستفادة من هذا المعامل لقياس العلاقة ما بين مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية ، حيث يحسب معامل الارتباط بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

$$cov(x, y) = \frac{\sum x_i y_i}{n} - \bar{x} \bar{y}$$

$cov(x, y)$  التباين المشترك بين المتغيرين  $x, y$   
 $\sigma_x \sigma_y$  الانحراف المعياري لكل من المتغيرين.

تكون قيمة معامل الارتباط ما بين (1-) و (1) حيث تبين إشارتها الموجبة أو السالبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي ما بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية وطبيعية قوة العلاقة بينهما، والجدول التالي



يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (3-16): مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

Corrélations

		moyenne.x	moyenne.y
moyenne.x	Corrélation de Pearson	1	,485*
	Sig. (bilatérale)		,019
	N	23	23
moyenne.y	Corrélation de Pearson	,485*	1
	Sig. (bilatérale)	,019	
	N	23	23

من خلال الجدول السابق لدينا القيمة الاحتمالية  $\text{Sig} = 0,09$  أقل من  $0,05$  مما يعني وجود دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط ما بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس حيث كانت قيمة  $r=0,40$  مما يبين وجود إرتباط خطي طردي نسبته  $48\%$  وهذا ما يبين دوى الإدارة الإستراتيجية الموجب في تحقيق الميزة التنافسية ولتبيان نقاط قوة الإدارة الإستراتيجية في ذلك نقيس الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية من جهة ككل ومن جهة أخرى كل محور من محاور الميزة التنافسية كما يبين الجدول التالي: الجدول رقم (3-17): نتائج الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.

Corrélations

		moyenne.x	moy.y1	moy.y2	moy.y3	moyenne.y
moyenne.x	Corrélation de Pearson	1	,453*	,218	,339	,485*
	Sig. (bilatérale)		,030	,318	,113	,019
	N	23	23	23	23	23
moy.y1	Corrélation de Pearson	,453*	1	,042	,218	,690**
	Sig. (bilatérale)	,030		,850	,319	,000
	N	23	23	23	23	23
moy.y2	Corrélation de Pearson	,218	,042	1	,783**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,318	,850		,000	,000
	N	23	23	23	23	23
moy.y3	Corrélation de Pearson	,339	,218	,783**	1	,829**
	Sig. (bilatérale)	,113	,319	,000		,000
	N	23	23	23	23	23
moyenne.y	Corrélation de Pearson	,485*	,690**	,702**	,829**	1

Sig. (bilatérale)	,019	,000	,000	,000	
N	23	23	23	23	23

من خلال القيم sig (سطر الأول) نلاحظ وجود دلالة إحصائية لأثر الإدارة الإستراتيجية على التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية sig=0,03 بنسبة إرتباط 45% بينما لا نجد دلالة إحصائية في تأثير الإدارة الإستراتيجية في موبيليس على كل من الجودة و التمايز sig أكبر من 0,05.

الخاتمة

## الخاتمة

تسعى أغلب المؤسسات إلى أن تكون الرائدة في تكلفتها، أي أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق، كما تسعى لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المؤسسة، مما يخلق لها ما يعرف بالتميز أو الاختلاف عن باقي المؤسسات الأخرى، وبالتالي تحقيق تنافسية عالية تسمح لها بالنفوذ إلى أسواق جديدة دولية ومحلية لتصرف من خلالها منتجاتها وتحقق لها أكبر الأرباح.

ومن أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة هي تلك المتعلقة بالموارد البشري، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بمثابة الإدارة الإستراتيجية لأهم أصول المؤسسة، وهو العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وبما يحققه من ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، لذلك تسعى بعض المؤسسات إلى رفع أجور قوة العمل بما إذ رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام للمؤسسة، مما يجعلها تتمكن من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل نتيجة حسن اختيار وتسيير المورد البشري بها، وغرس انتماء الفرد للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك مؤسسة "موبليس" -محل الدراسة- فهي تحقق ميزة تنافسية في مجال الإتصالات.

### 1- النتائج العامة للدراسة

نجد من خلال الدراسة السابقة أن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية قد اختلف كثيرا عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب نذكر منها:

- 1- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 2- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات.
- 3- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- 4- والاهتمام بقضايا التغيير.

هذا الاختلاف في الجوانب السابقة سمح للمؤسسة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بخلق مزايا تنافسية تميزها عن باقي منافسيها، ومن بين هذه المزايا ما يلي:

- 1- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف معا، والفرص والتحديات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج للتعامل معها.

- 2- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
  - 3- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
  - 4- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل.
  - 5- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودورات العمل والغياب، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة.
- من خلال ما سبق نجد أن الفرضية العامة والمتمثلة في...وهناك العديد من المزايا التنافسية تتميز بها المؤسسة الاقتصادية عن باقي المؤسسات بفضل الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية أنها فرضية محققة.

## 2- نتائج اختبار فرضية الدراسة

- من خلال الدراسة السابقة للدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى النتائج التالية بعد اختبار فرضيات الدراسة.
- 1- أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها؛ تخلف نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ، وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا، وفي نفس الوقت فإن ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة، بسبب أن محاولة المنافسين تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم لمواجهة هذه الميزة يستغرق وقتا طويلا ويحتاج إلى جهد أكبر، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج إلى تحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة من ناحية أخرى، ومنه فإن فرضية الدراسة الأولى غير محققة.
  - 2- إن التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية بأي مؤسسة اقتصادية يساعدها على مواجهة التغيرات المحيطة بها خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة، وبما أن المورد البشري يصعب تغييره وتقليده فعلى المؤسسة أن تجعله مرن مع هذه المتغيرات وذلك من خلال التدريب، وبالتالي يصعب على المنافسين دراسة وتحليل هذه الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي استمرارية الميزة التنافسية التي تحصل عليها من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إذا الفرضية محققة.

3- إن الإستراتيجية المعتمدة في مؤسسة موبيليس تكون محددة وواضحة لأنه بفضل الرؤية المستقبلية تكون واضحة وبالتالي اتخاذ القرارات تكون حاسمة وتعمل على تحقيق أهدافها.

4- تعتمد مؤسسة موبيليس على استراتيجية التمايز وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها فهي تعمل في مجال يتميز بالمنافسة الشديدة وبالتالي عليها التمييز لجذب الزبائن ولتتميز عن منافسيها.

### التوصيات والحلول المقترحة

- على كل مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها فصل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن باقي الإدارة العامة.
- يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يشمل جميع المتغيرات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- القياس الدقيق لأداء الأفراد وربطه بتحقيق النتائج المسطرة، حتى يكون الأجر مساويا لما بذله كل فرد، إضافة إلى الحوافز.
- تعيين وتوظيف موارد بشرية ذات مستوى علمي عالي، إضافة إلى الخبرة المهنية.
- التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية لكل مؤسسة، حتى يمكنها من مواجهة المتغيرات.

### 5- أفاق البحث:

- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مقارنة بين المؤسسة الاقتصادية والعمومية.
- دراسة محددات الداخلية والخارجية للميزة التنافسية.
- دراسة تقييمية لمستوى الإدارة الإستراتيجية للإدارات العمومية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أ- الكتب:

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية ، عالم الكتاب الحديث، عمان الاردن، 2009 ،
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، (مصر، دون ناشر، 2000).
- 3- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ( مصر: الدار الجامعية، 2002).
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002).
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (الكويت، دار وائل للنشر، 2003).
- 7- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007).
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (مصر، الدار الجامعية، 1999-2000).
- 9- روبرت.أ.ديفيد لي، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع ،
- 10- زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، 2006،
- 11- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان، الأردن، ط1، 2004
- 12- سعد الغالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2000).
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2000).



- 16- طلعت أسعد عبد المجيد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2002).
- 17- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية 1997).
- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الاردن، 2004،
- 19- علي السليمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ( مصر، دارا المعرفة، 1970).
- 20- علي السليمي، إدارة الموارد البشرية (مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 21- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ( الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر، 2002 ).
- 22- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (مصر، الدار الجامعية، 2002-2003).
- 23- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (مصر، دار الشهاب، 2000).
- 24- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (الأردن: دار المسيرة، 2008).
- 25- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة (مصر، مجموعة النيل العربية).
- 26- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005).
- 27- نبيل محمد خليل، الميزة التنافسية، (الإسكندرية: 1988).
- 28- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 29- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- 30- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2003).
- ب- الكتب بالفرنسية:

1- MIPPO. E: Princibles of personnel management mcgrasc hill book ca, New York. 1980.

2- SIKULA. A: Personnel and Administration Humans Resources management, th wileyc, & sousins, New York. 1976.

### ج- رسائل الماجستير

- 1- سملاي محمد، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005،
- 2- على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الأولى 2003
- 3- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002.
- 4- فاطمي فايلمديرزة، مذكرة الليسانس ،إدارة الموارد البشري، 2002-2003
- 5- يحي لخضر، دور الامتياز الضريبي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2006/2007.

### د-الموسوعات والملتقيات والدوريات والمجلات

- 1- بغدادي كربالي: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 20-21 ماي 2002.
- 2- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002)،
- 4- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004،
- 5- سملاي محمد، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005.

6- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها في جبرالتنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت- ديسمبر 2003.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال  
المستوى: الرابعة

## إستبيان

سيدتي، سيدي:

نحن بصدد القيام ببحث يدخل في إطار نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير والذي يدرس الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، لهذا الغرض نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة. نحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة، وشكرا مسبقا.

نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة عليها بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.  
I. المعلومات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى  
الخبرة المهنية:  أقل من سنة  1-5 سنوات  5-10 سنوات

لمنصب الإداري:  عون أمن  متصرف إداري  رئيس مكتب  مدير

الشهادة:  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

## II. دراسة محددات الميزة التنافسية

1) في نظرك ماهو مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؟

تفرد المنتج بخاصية تميزه من غيره  عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة

2) ماهي استراتيجية المنافسة المعتمد عليها في مؤسسة موبيليس؟

إستراتيجية قيادة التكلفة  إستراتيجية التمايز  إستراتيجية التركيز

3) ماهي مصادر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؟

الجودة  التكلفة  الكفاءة  مصادر أخرى

مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	الرقم	الوصف	موافق تماما	موافق	محايد	معتراض	معتراض تماما
		الفرق					
		التكلفة					
	01	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار					
	02	تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات لشرائح موبيليس					
	03	تستعمل مؤسستكم تقنيات حديثة في تقليل التكلفة					
	04	الجودة					
	06	تتعلم مؤسستكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة					
	07	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية					
	08						



مفهوم الميزة التنافسية : تفرد المنتج بخاصية تميزه من غيره

					ر		ب الإدارة
					الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة	01	الإس
					تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة	02	تراجي ة
					تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك	03	للموا رد
					تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما	04	البشر ية
					تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى:الإنتاج، التسويق	05	
					يشترك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم	06	
					تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة	07	
					تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا إستراتيجيا	08	

الملحق رقم 02:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مفهوم الميزة التنافسية: عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	7	30,4	30,4	30,4
Validé نعم	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

### الملحق 03:

استراتيجية المنافسة في مؤسسة موبيليس تتمثل في : قيادة التكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	19	82,6	82,6	82,6
Validé نعم	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

استراتيجية المنافسة في مؤسسة موبيليس تتمثل في: التمايز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	6	26,1	26,1	26,1
Validé نعم	17	73,9	73,9	100,0
Total	23	100,0	100,0	

استراتيجية المنافسة في مؤسسة موبيليس تتمثل في : التركيز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	8	34,8	34,8	34,8
Validé نعم	15	65,2	65,2	100,0
Total	23	100,0	100,0	

### الملحق 04:

مصدر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé لا	14	60,9	60,9	60,9



تعم	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

مصدر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : التكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	20	87,0	87,0	87,0
تعم	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

مصدر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	7	30,4	30,4	30,4
تعم	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

الملحق 05:

تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محايد	8	34,8	34,8	39,1
موافق	9	39,1	39,1	78,3
موافق تماما	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمنح تخفيضات لشرايح موبيليس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محايد	2	8,7	8,7	13,0
موافق	16	69,6	69,6	82,6

موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تستعمل مؤسساتكم تقنيات حديثة في تقليل التكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض تماما	1	4,3	4,3	4,3
معارض	3	13,0	13,0	17,4
محايد	3	13,0	13,0	30,4
موافق	13	56,5	56,5	87,0
موافق تماما	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تعتمد مؤسساتكم إستراتيجية محددة وواضحة في تطبيق الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	4,3	4,3	4,3
موافق	16	69,6	69,6	73,9
موافق تماما	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تسعى مؤسساتكم إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	30,4	30,4	30,4
موافق	11	47,8	47,8	78,3
موافق تماما	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	8,7	8,7	8,7
موافق	16	69,6	69,6	78,3
موافق تماما	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	4,3	4,3	4,3
موافق	16	69,6	69,6	73,9
موافق تماما	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم خدماتها للزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	26,1	26,1	26,1
موافق	14	60,9	60,9	87,0
موافق تماما	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تطبق المؤسسة نظام الامتيازات من أجل خلق الميزة (bonus)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	17,4	17,4	17,4
موافق	14	60,9	60,9	78,3
موافق تماما	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في خدماتها المتعددة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محاييد	4	17,4	17,4	21,7
موافق	14	60,9	60,9	82,6
موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 06:

وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : التخطيط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	12	52,2	52,2	52,2
Valides نعم	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : التنظيم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	12	52,2	52,2	52,2
Valides نعم	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	18	78,3	78,3	78,3
Valides نعم	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : وظائف اخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	7	30,4	30,4	30,4
Valides نعم	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 07:

الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : تفوق على المنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	9	39,1	39,1	39,1
Valides نعم	14	60,9	60,9	100,0
Total	23	100,0	100,0	

الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس يتمثل في: زيادة حصة المنظمة في السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	8,7	8,7	8,7
Valides نعم	21	91,3	91,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 08:

دور التخطيط في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : تحقيق هدف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	10	43,5	43,5	43,5
Valides نعم	13	56,5	56,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

دور التخطيط في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس يتمثل في : تحسين الإنتاجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	6	26,1	26,1	26,1
Valides نعم	17	73,9	73,9	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 09:

التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
انخفاض رضى الأفراد عن أجورهم	7	30,4	30,4	30,4
Valides شعور أفراد بعدم الوضوح في تقييم أدائهم	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 10:

التحديات الخارجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : التطور التكنولوجي

السريع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	9	39,1	39,1	39,1
Validé نعم	14	60,9	60,9	100,0
Total	23	100,0	100,0	

التحديات الخارجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس تتمثل في : تغير أذواق المستهلكين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	7	30,4	30,4	30,4
Validé نعم	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

## الملحق 11:

الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	13,0	13,0	13,0
Validé موافق	18	78,3	78,3	91,3
موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محايد	6	26,1	26,1	30,4
Validé موافق	12	52,2	52,2	82,6
موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	2	8,7	8,7	8,7
محاييد	4	17,4	17,4	26,1
موافق	13	56,5	56,5	82,6
موافق تماما	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	2	8,7	8,7	8,7
محاييد	5	21,7	21,7	30,4
موافق	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	3	13,0	13,0	13,0
محاييد	5	21,7	21,7	34,8
موافق	14	60,9	60,9	95,7
موافق تماما	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محاييد	11	47,8	47,8	52,2
موافق	9	39,1	39,1	91,3
موافق تماما	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معترض	1	4,3	4,3	4,3
محايد	4	17,4	17,4	21,7
موافق	17	73,9	73,9	95,7
موافق تماما	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	