الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الـــــــوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية **قسم علوم التسيير**

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة خزف الجنوب- جامعة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في *علوم التسيير*
تخصص *تسيير الموارد البشرية*

إعداد الطالبات:
لبنى باباسعيد
مروة سلاطني

إشراف الأستاذ:
أحمد بن خليفة

الموسم الجامعي :2013/2012

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف
ليجمعها في كلمات تتبعثر الأحرف
وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور
سطوراً كثيرة تمر في الخيال
ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات
صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا
فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة
ونخص بالجزيل الشكر والعرفان
إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر
وعبارات من أسمى و أجلى عبارات في العلم
إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا
إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا
إلى الأساتذة الكرام
ونتوجه بالشكر الجزيل
إلى الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث
فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام الأستاذ :
أحمد بن خليفة
إلى الذين ساعدونا على إتمام هذا البحث
و قدموا لنا يد المساعد وزودونا بالمعلومات اللازمة
وكانوا عونا لنا في بحثنا هذا
ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.
إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا
وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات
"مؤسسة خزف الجنوب"
وأخص منهم*قدّار عبد الرحيم*

الإهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَ قُلِ اعمَلوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُم وَ رَسولُهُ وَ المُؤمِنونَ ﴾

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله ..

إلى منار العلم و الإمام المصطفى

إلىالأميّ الذي علم المتعلمين

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار . إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى الينوع الذي لا يمل العطاء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسجمة من قلبها

ملاكي في الحياة ..

إلى معنى الحب و الحنان والتفاني ..

إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد ..

إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معها معنى الحياة

جدتي

إلى من جمعني بهم السقف الأسري و دفء العائلة إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من شاركوني مشوار الحياة بحلوها ومرها إلى رياحين حياتي إخوتي الأعزاء *بهاء* *قيس*و كتاكيت البيت

نور الهدى* رميصاء*

إلى من دخل قلبي دون استئذان و أبى الخروج منه *عبد الحق*

توأم روحي ورفيقة دربي

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة

وما تزال ترافقني حتى الآن *نجاة*

إلى من حبهم يجري في عروقي*أعمامي*عماتي*أخوالي *خالتي*و أولادهم*

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي ..

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

إلهن تحلّ ْ بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

كانوا معي على طريق النجاح والخير *خديجة*أحلام*عزيزة* المعلمة حسيبة*

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع

إلى من تكاتفنا يدا بيد و نحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي و زملائي وأخص بالذكر *فاطمة الزهراء*حسيبة*كاميليا*مبروكة*نسرين*خولة*

ومن نسيه قلمي .....فلن ينساه قلبي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والتكوين المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين 03 بالـــوادي

بحث حول :

اللباس التقليدي لولاية تلمسان

من إعـــداد المتربصة :

✓ قماري نور الهدى

تحت إشراف الأستاذة:

بــوزنة ليـــندة

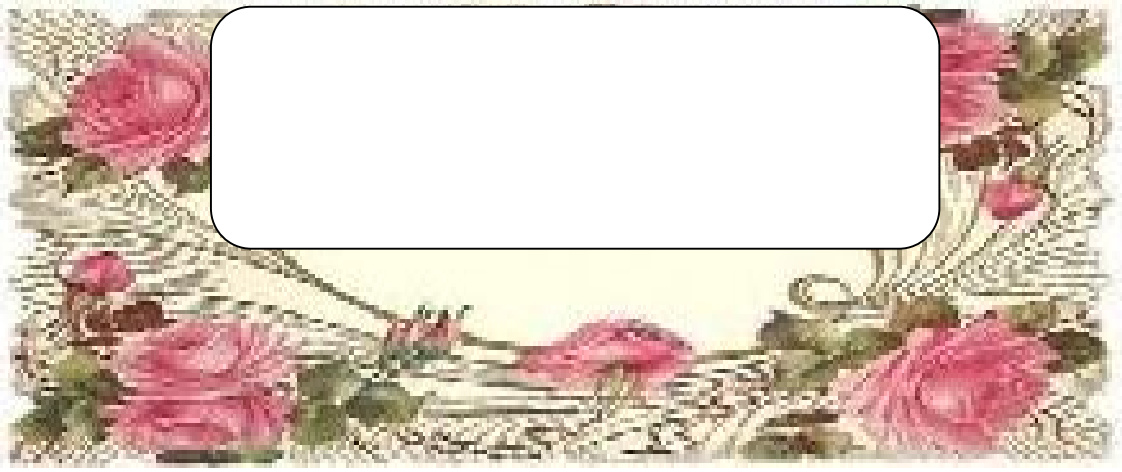
السنة التكوينية : 2012 / 2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والتكوين المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين 3 0 بالـــوادي

بحث حول :



من المتربصة إعداد :

- ✓ قماري نور الهدى

تحت إشراف الأستاذة:

بــوزنة ليـــندة

السنة التكوينية : 2012 / 2013

فهرس الموضوعات

فهرس المحتويات

	العنوان	الصفحة
	الجانب النظري	
	دعاء	
	شكر وعرفان	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	أ-ك
الفصل الأول	**مدخل لدراسة عالم التسيير الإستراتيجي ومفاهيمه**	12
تمهيد		13
المبحث الأول	عموميات حول التسيير	14
المطلب الأول	تطور مفهوم التسيير	14
المطلب الثاني	مفهوم التسيير	23
المطلب الثالث	مبادئ التسيير ووظائفه	26
المطلب الرابع	أنواع التسيير	29
المبحث الثاني	مدخل عام للتسيير الإستراتيجي	32
المطلب الأول	التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي	32
المطلب الثاني	مفاهيم أولية حول التسيير الإستراتيجي	37
المطلب الثالث	أهداف التسيير الإستراتيجي وفوائده	45
المطلب الرابع	التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي	47
المبحث الثالث	أساسيات التسيير الإستراتيجي	50
المطلب الأول	أسس ومستويات التسيير الإستراتيجي	50
المطلب الثاني	مراحل التسيير الإستراتيجي	52
المطلب الثالث	شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي	59
المطلب الرابع	مداخل و نماذج التسيير الإستراتيجي	63
خلاصة الفصل		69
الفصل الثاني	**المسار النظري لإدارة الموارد البشرية**	70
تمهيد		71
المبحث الأول	نظرة عامة حول المورد البشري	73
المطلب الأول	مفهوم المورد البشري	73
المطلب الثاني	مميزات الموارد البشرية	78
المطلب الثالث	مكانة وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة	80
المطلب الرابع	أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية	83
المبحث الثاني	الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية	85
المطلب الأول	التطور التاريخي والفكري لإدارة الموارد البشرية	85
المطلب الثاني	مفهوم تسيير الموارد البشرية	89

المطلب الثالث	العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	94
المطلب الرابع	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	98
المبحث الثالث	الإطار التنظيمي و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	102
المطلب الأول	أبعاد وقواعد تسيير الموارد البشرية	102
المطلب الثاني	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	105
المطلب الثالث	الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	108
المطلب الرابع	موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	111
المبحث الرابع	مدخل عام للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	115
المطلب الأول	مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	115
المطلب الثاني	مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	124
المطلب الثالث	نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	130
المطلب الرابع	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	135
خلاصة الفصل		138
الفصل الثالث	دراسة عامة حول الميزة التنافسية	139
تمهيد		140
المبحث الأول	مدخل عام حول الميزة التنافسية	141
المطلب الأول	تعريف التنافسية	141
المطلب الثاني	تعريف المنافسة	146
المطلب الثالث	مفهوم الميزة التنافسية	147
المطلب الرابع	أنواع الميزة التنافسية	157
المبحث الثاني	المرتكزات النظرية و الفكرية للميزة التنافسية	165
المطلب الأول	الإستراتيجيات العامة للتنافس	165
المطلب الثاني	دعائم الميزة التنافسية	175
المطلب الثالث	تحقيق الميزة التنافسية و تطويرها	183
المطلب الرابع	معايير الحكم على الميزة التنافسية و مد تواصلها	193
المبحث الثالث	العلاقة بين المورد و الميزة التنافسية	196
المطلب الأول	الموارد البشرية و الميزة التنافسية	196
المطلب الثاني	دور المورد البشري في خلق الميزة التنافسية	199
المطلب الثالث	المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية	200
المطلب الرابع	إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية	204
خلاصة الفصل		206
	الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع	**الإطار المنهجي للبحث والتعريف بميدان الدراسة**	207
تمهيد		208
المبحث الأول	**الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**	209
المطلب الأول	الأدوات المستعملة في الدراسة	209
المطلب الثاني	مجالات الدراسة	211

المطلب الثالث	عينة الدراسة	212
المبحث الثاني	**دراسة عامة لمؤسسة خزف الجنوب**	212
المطلب الأول	التعريف بالمؤسسة	212
المطلب الثاني	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	213
المطلب الثالث	تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	214
المبحث الثالث	**واقع الدراسة في المؤسسة**	215
المطلب الأول	تحليل أسئلة الاستبيان	215
المطلب الثاني	تحليل نتائج المقابلة	261
المطلب الثالث	واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	265
المطلب الرابع	واقع الميزة التنافسية في المؤسسة	266
خلاصة الفصل		267
الخاتمة		269
المراجع		278
الملاحق		

(1-1)	يوضح التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي	
(1-4)	جنس أفراد العينة	
(2-4)	أعمار أفراد العينة	
(3-4)	المستوى الدراسي للمستقصى منه	
(4-4)	الحالة المهنية للمستقصى منه	
(5-4	يوضح عدد سنوات الخدمة	
(6-4	يوضح مجال العمل في المؤسسة	
(7-4)	يوضح اختيار العمال على أساس	
(8-4)	إجابات العينة على السؤال رقم01	
(9-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 02	
(10-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 03	
(11-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 04	
(12-4)	إجابات أفراد العينة على05	
(13-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 06	
(14-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 07	
(15-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 08	
(16-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 09	
(17-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 10	
(18-4)	إجابات العينة على السؤال رقم11	
(19-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 12	
(20-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 13	
(21-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 14	
(22-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 15	
(23-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 16	
(24-4)	إجابات العينة على السؤال رقم 17	
(25-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 18	
(26-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 19	
(27-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 20	
(28-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 21	
(29-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 22	
(30-4)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم23	

(4-31)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم24	
(4-32)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم25	
(4-33)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم26	
(4-34)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 27	
(4-35)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 28	
(4-36)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم29	
(4-37)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم30	
(4-38)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم31	
(4-39)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم32	
(4-40)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم33	
(4-41)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم34	
(4-42)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم35	
(4-43)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 36	
(4-44)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم37	
(4-45)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم38	
(4-46)	إجابات أفراد العينة على السؤال رقم39	

(1-1)	يوضح تطور التسيير	
(2-1)	يوضح عجلة التسيير	
(3-1)	التخطيط أساس الإدارة	
4-1)	التفاعل بين إنشاء و تشغيل الطاقة	
(5-1)	خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج(LCAG)	
(6-1)	عناصر الإستراتيجية على مستوى المنظمة و الوحدات الإنتاجية والأقسام الوظيفية	
(7-1)	المراحل الأساسية لعملية التسيير الإستراتيجي	
(8-1)	متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة	
(9-1)	نموذج الأربعة عوامل للتسيير الإستراتيجي	
10-1)	مراحل التسيير الإستراتيجي(النماذج المعيارية)	
(11-1)	مراحل التسيير الإستراتيجي (النماذج الواقعية)	
(12-1)	مراحل التسيير الإستراتيجي(النماذج المتوازنة)	
(1-2)	**العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة**	
(2-2)	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (بالنظر إلى الواقع و الهدف والطريق	
(3-2)	يوضح نموذج التنظيم الخطي	
(4-2)	يوضح التنظيم الوظيفي	
(5-2)	يوضح تنظيم الخطي الاستشاري	
(6-2)	يمثل عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	
(1-3)	دورة حياة الميزة التنافسية	
(2-3)	سلسلة القيمة ل:"بورتر	
(3-3)	مصادر خلق القيمة	
(4-3)	تقييم إمكانات المؤسسة	
(5-3)	المقومات المطلوب توافرها في مسئولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	
(6-3)	العوامل الأساسية لنجاح التغيير	
(1-4)	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة خزف الجنوب (جامعة)	
(2-4)	شكل توضيحي لدائرة نسبية يوضح نوع الجنس	
(3-4)	شكل توضيحي لدائرة نسبية يوضح الفئة العمرية	

(4-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح المستوى الدراسي	
(5-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح الحالة المهنية	
(6-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدة الخدمة في المؤسسة	
(7-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مجال العمل في المؤسسة	
(8-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح أساس اختيار العامل في المؤسسة	
(9-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية نسبة التوظيف في المؤسسة عن طريق المسابقة	
(10-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى تناسب قدرة العامل مع عمله	
(11-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى رضا العامل عن طبيعة عمله	
(12-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى رضا العامل على الأجر الذي يتقاضاه	
(13-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح أشكال التحفيز داخل المؤسسة	
(14-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح نسبة التدريب في المؤسسة	
(15-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى تناسب التدريب مع احتياجات العامل في المؤسسة	
(16-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مساهمة العامل بإبداعه في تطوير العمل	
(17-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى تقييم أداء العامل من طرف المسئول	
(18-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية مدى إيجابية التوجيه والإرشاد على العمل	
(19-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى إهتمام العامل بالميزة التنافسية	
(20-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى قدرة المؤسسة على إثبات وجودها	
(21-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مكانة المؤسسة بين المنافسين	
(22-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى إعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة (التكنولوجيا)	
(23-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم يوضح مدى تحقيق برامج التنمية للميزة التنافسية للمؤسسة	
(24-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى أثر المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية	
(25-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى قدرة إستراتيجية المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية	

(4-26)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل إحتياجاتها	
(4-27)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح وسائل نقل وتسليم المنتجات	
(4-28)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح أبرز تأثيرات المحيط على المؤسسة	
(4-29)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى استجابة المؤسسة لتغيرات المحيط	
(4-30)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى مواجهة المؤسسة للمؤسسات الكبيرة ذات نفس القطاع	
(4-31)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى رضا المؤسسة على مستوى تنافسيتها.	
(4-32)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مدى جمع المؤسسة المعلومات من ما يحدث في المحيط	
(4-33)	رسم توضيحي لدائرة نسبية يوضح مصدر جمع المعلومات عن المحيط	
(4-34)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح العوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسة	
(4-35)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى امتلاك المؤسسة لمعلومات حول المنافسين	
(4-36)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى امتلاك المؤسسة لمعلومات عن حاجات و رغبات الزبائن	
(4-37)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مد ى تأثر المؤسسة بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه	
(4-38)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح طبيعة السوق التي توجد فيه المؤسسة	
(4-39)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح معايير تحديد الأسعار	
(4-40)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى استعمال المؤسسة للوسائل الاشهارية	
(4-41)	رسم توضيحي لدائرة نسبية مدى دور الوسائل الاشهارية في المؤسسة	
(4-42)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مردودية أموال المؤسسة في السنوات الأخيرة	
(4-43)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مستوى مديونية المؤسسة	
(4-44)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى تماشي الأسعار مع قدرات المستهلك	

(45-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح الإستراتيجية المستخدمة تجاه المنافسة	
(46-4)	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها السنوية	
(47-4	رسم توضيحي لدائرة نسبية توضح أساس اختيار الزبائن للمؤسسة	

مقدمة

أصبحت المؤسسة اليوم تنشط في سياق عامي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة، تستهدف بشكل مباشر استمراريتها. هذه التحولات أفرزت للمؤسسة مشاكل وتحديات غير مسبوقة في كافة المجالات مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية التسيير، وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة في السوق أي تحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة، و تشخيص القيود المفروضة عليها، و الفرص المتاحة لها بغية التكيف مع تلك القيود، واغتنام الفرص، وإن كان هذا دافعا قويا للاهتمام المتزايد في المدة الأخيرة بالتسيير الإستراتيجي في المؤسسة.

وفي هذا السياق فأن النظرة التقليدية للموارد و بالأحرى النظرة الإدارية التي تعتبر مختلف الموارد بمثابة تكلفة يتعين تدنيتها إلى أدنى المستويات مع العمل في نفس الوقت على تعظيم إنتاجيتها، و إن كانت تؤدي إلى مستويات مقبولة من الأداء في الأجل القصير فهي غير مضمونة في الأجل الطويل لأنه على الصعيد الإستراتيجي قد ثبت أن النجاح يتوقف على اكتساب ميزة تنافسية دائمة، حيث أن تحقيق هذه الأخيرة والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتسابها لموارد فعالة.

وفي ظل التطور السريع للأحداث فقد أصبح التسيير الفعال للموارد البشرية والقدرة على اكتسابها و استغلال كفاءاتها أمرا ضروريا، بحيث يجعل تطوير القدرات التنافسية و تحقيق المزايا التنافسية لأية مؤسسة شرطا ضروريا للبقاء، كما تجمع أغلب أدبيات الفكر التسيير على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، مما يفرض عليها حتمية انتهاج نظام التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية، كما أن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في فكر التسيير هو الاهتمام المتنامي للموارد البشرية، باعتبارها موردا إستراتيجيا و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

حيث أن التفوق على المنافسين يستدعي الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق.

وتبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة أي يتم استغلالها على المدى القصير- لا تمكن من إحداث النمو و التطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية حتى يتم تحقيق الهدفين الآتيين:

1) وفاء الزبائن الدائم للعلامة.

2) تحقيق الريادة في ميدان النشاط.

و قصد تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعمد المؤسسة إلى إحداث تجديدات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها،. و يدل هذا على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تثمين الأفكار الجدية، و عليه تشجيع الإبداع بشتى أنواعه، حيث يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرائق إنتاج و أساليب عمل جديدة، نمكن المؤسسة من تقوية ميزتها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلا.

إشكالية الموضوع:

إن معالجة موضوع أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يدفعنا إلى البحث عن الإجابة للإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهري الأتي:

كيف يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما هي أهمية التسيير الإستراتيجي؟ وما مدى فعاليته في دراسة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها
- ما هي الميزة التنافسية و ما دوافع المؤسسة لاكتسابها و السعي لتنميتها؟
- كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؟
- هل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موارد بشرية كفأة تحقق لها ميزة تنافسية؟

فرضيات الموضوع: مبدئيا نجيب على هذه الإشكالية بالفرضيات التالية:

- التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكييف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل المحيط.

- المؤسسة في حاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية و تنميتها من أجل النجاح و الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.
- تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية
- تستخدم المؤسسة التخطيط للوصول إلى أهدافها.
- تعتمد مؤسسة خزف الجنوب على تنمية مواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

أهداف الموضوع:تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا الموضوع للوصول إليها في هدفان أساسيان عملي و علمي:

الهدف العملي:يتمثل في:

- محاولة إبراز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته بالنسبة للمؤسس في تنمية مزاياها التنافسية.
- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات المحيط.
- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسير على أساسه المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية،و ما مدى أهميته في تحقيق هدفي النمو و البقاء،
- التعرف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.
- التحقق من الفرضيات السابقة.
- رفع الغموض عن الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد.
- التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية، بنظرة شاملة.
- توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

الهدف العلمي:

المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة و إثراء في مجال تخصصنا مكتبتنا بمرجع جديد.

ولتحقيق هذين الهدفين بنجاح يجب إختيار المنهجية و الأدوات المناسبة للبحث بدقة وعناية. ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالإستراتيجية ، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية البحث في هذا الموضوع من أهمية عملية التسيير الإستراتيجي و دوره في زيادة التنافسية والتفوق على المنافسين.
- و يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس، التي تنشط ضمنه المؤسسات. و باعتبار الامتياز هدف هذه الأخيرة ومحصلة جهودها.
- باعتبار أن التسيير الإستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقة بين المحيط والمؤسسة، ينبغي على هذه الأخيرة ممارسة التسيير الإستراتيجي لتثمين مواردها،وتعظيم فوائدها و تفادي مخاطر المحيط.
- تحليل دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب لنجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين من إنجاز دراسات نظرية أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع ويساهم بدوره في سد النقص الموجود في هذا المجال.
- محاولة إحساس المهتمين و بوجه خاص القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال، باعتباره سر نجاح و تفوق المؤسسات وأداة تحقق الربحية وتساهم بالدرجة الأولى في خلق ميزة تنافسية.
- قلة الدراسات في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:وقع اختيارنا على هذا الموضوع دون غيره لعدة أسباب نستطيع إيجازها فيما يلي:

- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه و روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.

- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية و محاولة إبراز الدور الإستراتيجي الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية، ومساهمته في ديمومة و استمرارية المؤسسة.
- يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نتيجة تسابق المؤسسات المعاصرة لاكتساب مزايا تنافسية مستمرة وتنافسها للحصول على المعلومات المهمة التي أصبحت موردا إستراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه نتيجة انفتاح الأسواق و ظهور المنافسة الحادة.

- حركية الاقتصاد و انفتاحه على الاقتصاد العالمي.
- توجه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة.
- الخروج من الروتين السائد في البحوث.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات و الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

أما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة معمل الآجر فتم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي التحليلي المناسب في تقرير الحقائق و تحليلها للوقوف على واقع هذه المؤسسة والسوق التي تنشط فيه.

كما قمنا بتدعيم ذلك بالمنهج الإحصائي من خلال استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

– **المسح المكتبي:** وهذا لغرض الوقوف على ما تناولته الكتب في هذا الموضوع وآخر ما توصلت إليه الأبحاث بالإضافة إلى بعض المجلات المتخصصة والمنشورات والقوانين المسيرة للمؤسسة من خلال الجريدة الرسمية ومواقع الانترنت، المنشورات

الاستمارة:من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مسيري المؤسسة بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات

– **تحليل الاستبيان:** لغرض الوقوف على أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية محل الدراسة كما قمنا بالاستعانة بدراسة استقصائية لمؤسسة خزف الجنوب جامعة تدعيما لما جاء في الجانب النظري و التطبيقي لهذه الدراسة.

المقابلة: من خلال التحدث إلى عينة البحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة عن أسئلة الاستمارة ثم طرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع تجيب عنها عينة البحث ليتم تعميم النتائج فيما بعد على المجتمع الأصلي.

– **الإحصاء:** حتى نستطيع إظهار النتائج بشكل جيد لجأنا إلى استخدام الأشكال الإحصائية مستعينين بذلك ببرمجيات خاصة بهذا الميدان.

حدود الموضوع:

نظرا لأتساع موضوع بحثنا اقتصرت دراستنا على أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، نظرا لاعتبارها مورد استراتيجي و أصل من أصول المؤسسة،إذ بفقدانها هذا العنصر ستفقد هذه الأخيرة قيمتها. وقد اقتصرت دراستنا الميدانية لمؤسسة خزف الجنوب جامعة خلال الفترة 2013/01/06إلى غاية2013/02/06.

ونظرا لاتساع موضوع البحث وقلة المعلومات المتواجدة بالمؤسسة لم نتمكن من إسقاط كامل الجزء النظري على الدراسة التطبيقية.

صعوبات الموضوع: ونحن نقوم بإنجاز هذا الموضوع واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسئولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا بغية تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا.

ويمكن إبراز هذه الصعوبات في الآتي:

- أن المتاح من المراجع قليل، فمنها من يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية.
- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- النقص في الدراسات الميدانية المركزة على الميزة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة.

- طبيعـــــــــة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا مـــن المفاهيم المختلفـــة والمتداخلـــــة في أحيان كثيرة.
- صعوبة حصر الموضوع نظرا لشساعته.
- صعوبة إيجاد مؤسسة خاصة للقيام بالدراسة الميدانية مع صـــعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.
- صعوبة توزيع الإستمارة على المؤسسة محـــل الدراســـة، نتيجـــة صعوبة الدخول إلى هذه المؤسسة.

الدراسات السابقة:وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة،و المتمثلة في:

رسائل الماجستير:

الدراسة الأولى:هي الدراسة التي قدمها الباحث بن واضح الهاشـــمي، بعنـــوان محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية،دراســـة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التســـيير والعلـــوم التجارية،جامعـــة محمـــد بوضياف بالمسيلة،2006

شملت هذه الدراسة ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين حيث تناول فـــي **الفصل الأول** مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية لتوضيح أهم المفـــاهيم المتناولة في البحث، أما في **الفصل الثاني** فتطرق إلى مكونات البيئة الخارجية بنوعيهـــا العامة والخاصة وتحديد أهم العناصر في كل بيئة ، و احتوى **الفصل الثالث** على طريقـــة اكتشاف الفرص والتهديدات بالتطرق إلى مفهوم التشخيص و كيفيـــة اكتشـــاف الفـــرص والتهديدات بالاعتماد على جمع المعلومات المطلوبة ، وفي الجانب التطبيقي.....

الدراسة الثانية:هي الدراسة التي قدمها الباحث سلطاني محمد رشدي، بعنـــوان التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوســـطة بـــالجزائر- واقعه،أهميتـــه وشروط تطبيقه- حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، جامعـــة محمـــد بوضياف بالمسيلة،2006

حيث قام بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، **الفصل الأول** مبني على مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته، فتطرق في البداية إلى ماهية التسيير الإستراتيجي و ذلك بتناول مختلف التطورات التاريخية للفكر الإستراتيجي، وكذا مفهومه ،وأهميته، وشروط تطبيقه. أما في **الفصل الثاني** فتطرق إلى السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدءا بتناول ماهيتها، وأهميتها في الاقتصاد، وذلك بالتطرق إل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أهميتها في التنمية الاقتصادية، والخصوصيات التي تتميز بها، ثم تناول طبيعة التسيير في هذه المؤسسات و الخصائص التي تميزه، كما تطرق إلى مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات ، الذي تناول فيه التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وكذا الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، وبعدها تناول مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة و اقتصاد المعارف، ثم المحددات التنافسية لهذه المؤسسات.

أما في **الفصل الثالث** فتطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها، وذلك بتناول الإطار التشريعي لهذه المؤسسات ومشكلات و عوائق نموها في الجزائر، ثم تناول بعض الملاحظات التقويمية حول البعد الإستراتيجي في هذه السياسات والآليات.

أما **الفصل الرابع** فتناول الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة و كذا مجال وعينة الدراسة، ثم انتقل إلى خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة وأخيرا قام بعرض و تحليل بيانات الدراسة.

الدراسة الثالثة:براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، من إعداد الباحث دويس محمد الطيب، جامعة ورقلة،2005

قام فيها بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة تتعلق بالجانب النظري و الرابع دراسة حالة، حيث خصص **الفصل الأول** للتنافسية ومؤشرات قياسها، بحيث احتوى المبحث الأول على مختلف مفاهيم التنافسية، أما المبحث الثاني فخصصه لمؤشرات قياسها وكذا أهم التقارير الدولية الصادرة في هذا الخصوص، بينما ضم المبحث الثالث دور الدول في دعم التنافسية.

أما **الفصل الثاني** فتمحور حول الإبداع التكنولوجي بكونه أحد المؤشرات المستعملة في قياس التنافسية وكذا دوره المهم في التنمية الاقتصادية، فالمبحث الثاني

احتوى على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقوى التنافسية، أما المبحث الثالث فخلص إلى دور الإيداع التكنولوجي في تحقيق التنمية المستديمة.

أما **الفصل الثالث** خصص لقياس الإبداع التكنولوجي بإستعمال براءة الإختراع كأداة لقياسه، والذي اشتمل في المبحث الأول على اعتبار براءة الاختراع أداة لحماية الملكية الصناعية، بينما خصص المبحث الثاني للحديث عن كونها مصدر و مورد للمعلومات ليختم في المبحث الثالث بدراسة مؤشرات براءة الاختراع في تحليل العلوم، التكنولوجيا.

كما تم تخصيص **الفصل الرابع** لدراسة حالة الجزائر عبر إجراء تحليل إحصائي لوضعية براءات الاختراع فيها ضمن المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتم استعراض واقع البحث و التطوير، الإبداع التكنولوجي في بلادنا، وخلص في المبحث الثالث إلى تقييم وضعية الجزائر في التقارير الدولية للتنافسية، هذا مع إجراء مقارنة مع عينة من الدول المختارة لعدة اعتبارات.

الدراسة الرابعة:أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة –ENICAB – من إعداد علالي مليكة، جامعة محمد خيضر بسكرة،2003-2004.

تعرضت في **الفصل الأول** للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة.

بينما تناولت في **الفصل الثاني** تناول مواصفات الإيزو من خلال معالجتنا لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000، ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000، ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.

وتطرقت في **الفصل الثالث** لموضوع التنافسية وذلك عن طريق تناوله للنقاط التالية: ماهية التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

أما في **الفصل الرابع:** فخصصته لإسقاط ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري، في شكل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة –ENICAB – من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم

الوقـوف على واقـع وآليـات الجـودة الشـاملة بها، ثم دراسـة أثر حـصول هـذه المؤسـسة على شهـادة الإيـزو في قـدرتهـا التنافـسية.

رسالة دكتوراه:

دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية مـع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالميـة ISO ،من إعداد الباحث بومدين يوسف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006

شملت هذه الدراسة على خمسة فصول حيـث جـاء **الفصـل الأول:** بعنـوان المتغيرات الدولية التي أثرت على نظم الإدارة والبحث عن الميزة التنافسية لتحقيق الأداء. ويهتم هذا الفصل بمحاولة تحليل المتغيرات الدولية الحاصلة في العالم والتي أثرت بشكل كبير في زيادة المنافسة مما جعل المؤسسات تبحث عن تحقيق المزايا التنافسية بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز بغرض تحقيق هدف البقاء.

أما الفصل الثاني: كان تحت عنوان الإطار الفكـري والنظـري لإدارة الجـودة الشاملة. ويهتم هذا الفصل إلى محاولة تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره الفكري والنظري باعتباره أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية وذلك من خلال التغطية النظرية لكل جوانبه.

وفي الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة أساس التميز في الأداء، تناول في هـذا الفصل مفاهيم الأداء المتميز مرورا بمفهوم التميز إلى ماهية الأداء والمفاهيم المرتبطـة به، ثم المقومات التنظيمية والإدارية لإدارة الجودة الشاملة، ثم تعرض إلى تقنيـات إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتنمية الأداء العام للمنظمة وصولا إلى عرض بعـض النمـاذج الأكثر نجاحا في إدارة الأداء المتميز (الجودة الشاملة) وهي النموذج الأوروبي ونمـوذج مالكوم بالرج، والنموذج الياباني (Deming).

الفصل الرابع: جاء تحت عنوان برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية وفق معيـار إدارة الجودة ISO900 .تناول في هذا الفصل نشأة وتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية وعلاقة الدولة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. ثم خلص إلى أهم نتائج هذه العلاقـة مـن خلال عرض واقع المؤسسة الجزائرية من خلال تحديد أوجه القصور في إدارة المؤسسة الجزائرية والمحيط الاقتصادي الكلي، وصولا إلى عـرض إجـراءات تحسـين القـدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال برنامج إعادة التأهيل وفقا لنظام الجودة العالميـة ISO.

الفصل الخامس: وجاء تحت عنوان التجربة الجزائرية في إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة – المعمل الجزائري الجديد للمصبرات . وتناول فيه عرض تحليلي للمزايا التي قدمتها الإصلاحات في تشجيع المؤسسات على تبني أسلوب إدارة الجودة ثم قام بدراسة و تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة المشجعة والغير مشجعة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.بعدها قام بدراسة أثر إدارة الجودة (ISO) على أداء المؤسسة الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO محل الدراسة. وانطلاقا من دراسة وتحليل نتائج العنصر الأخير خلص إلى عرض آفاق تسيير الجودة في المؤسسات الجزائرية.

هيكل الدراسة:

شملت هذه الدراسة ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان مدخل لدراسة عالم التسيير الإستراتيجي ، حيث ضم المبحث الأول عنوان عموميات حول التسيير ، أما المبحث الثاني خصص لدراسة مدخل عام للتسيير الإستراتيجي.أما المبحث الثالث أحتوى أساسيات التسيير الاستراتيجي .

و تعرضنا في الفصل الثاني إلى المسار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم المورد البشري و كذا مميزاته ونظرا لأهميته في الوقت الحالي تطرقنا إلى مكانته وأهميته في المؤسسة وكذا اثر التكنولوجيا على المورد البشري.أما المبحث الثاني أشتمل على الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ، فتطرقنا في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول المورد البشري.أما المبحث الثالث فضم الإطار التنظيمي و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

أما الفصل الثالث جاء بعنوان دراسة عامة حول الميزة التنافسية إذ تمحور المبحث الأول حول مدخل عام الميزة التنافسية ،أما المبحث الثاني فخصص للمرتكزات الفكرية والنظرية للميزة التنافسية،وخلصنا في المبحث الثالث إلى العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية.

كما تم تخصيص الفصل الرابع لتناول الجانب المنهجي للدراسة الميدانية لإسقاط ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري، في شكل دراسة ميدانية بمؤسسة خزف الجنوب بجامعة من خلال تحديد التحليل المستخدمة و كذا مجال وعينة الدراسة ضمن المبحث الأول ،أما في المبحث الثاني فتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة،وخلصنا في المبحث الثالث الوقوف على واقع إدارة الدراسة والميزة التنافسية في مؤسسة خزف الجنوب

الفصل الأول

مدخل لدراسة عالم التسيير الإستراتيجي ومفاهيمه

تمهيد

المبحث الأول:عموميات حول التسيير

المطلب الأول:تطور مفهوم التسيير

المطلب الثاني:مفهوم التسيير

المطلب الثالث:مبادئ التسيير ووظائفه

المطلب الرابع:أنواع التسيير

المبحث الثاني: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي

المطلب الأول:التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

المطلب الثاني:مفاهيم أولية حول التسيير الإستراتيجي

المطلب الثالث:أهداف التسيير الإستراتيجي وفوائده

المطلب الرابع:التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي

المبحث الثالث :أساسيات التسيير الإستراتيجي

المطلب الأول:أسس ومستويات التسيير الإستراتيجي

المطلب الثاني :مراحل التسيير الإستراتيجي

المطلب الثالث:شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي

المطلب الرابع:مداخل و نماذج التسيير الإستراتيجي

خلاصـــــــــة

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها النمو و البقاء، و كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة و التي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وامتلاكها إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الإستراتيجي و تمكنها من مواجهة المشاكل والتحديات التي تحدث في محيطها والتي تفرض عليها ضرورة البحث عن أنجع الأنشطة التسيرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد و الكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة و استغلالها، وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بالتسيير الإستراتيجي الذي يمثل أحد أهم الأنظمة الفرعية المسئولة عن إدماج الموارد البشرية و مساهمتها في إنجاح الإستراتيجية مما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

من الطرح السابق جاء هذا الفصل ليعالج عدة تصورات و ذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** عموميات حول التسيير
- ✓ **المبحث الثاني:** مدخل عام للتسيير الإستراتيجي
- ✓ **المبحث الثالث:** أساسيات التسيير الإستراتيجي

المبحث الأول: عموميات حول التسيير

استحوذت عملية التسيير و إدارة المؤسسات على اهتمام الكثير من الباحثين وتركزت الأبحاث عموما حول محددات التسيير الفعال و العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات، حيث أن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة أو تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد. وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسير تسييرا سليما أو استراتيجيا. ومن هذا المنطلق تستطيع القول: كيف تطور هذا المفهوم وما هي الآثار التي يتركها هذا المفهوم على المؤسسة والمجتمع؟.

وفي عرضنا هذا سنحاول الجواب عن هذا السؤال.

المطلب الأول:تطور مفهوم التسيير

يمكن استعراض تطور التسيير من حلال المدارس التالية:

1. المدرسة الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات و نظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصل إلى النظريات و المبادئ الإدارية و لكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية التسيير و سنتناول أفكار هذه المدرسة من خلال اتجاهين:

1.1 اتجاه حركة الإدارة العلمية:

ركز هذا الاتجاه على الكفاءة الاقتصادية و الامتصاص في المؤسسات الدنيا في المؤسسة، و تحديد أفضل طرق لأداء العمل، و يعتبر فريد بريك تايلور أبزر ممثليها وتمثلت أفكاره في تجربة طويلة في الميدان العلمي، حيث عصارة دراسته أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد و المؤثر القوي على سلوك الفرد إذ تجعله مقبلا على الأعمال الموكلة إليه.[1]

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، المركز الجامعي بالوادي، 2007-2008،ص08

كما اعتبر العامل كأداة من أدوات النتائج و أنه لا يعارض بين مصالح العمال والإدارة بل بالعكس فإن مصالحهما مشتركة و ذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا بالمقابل تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال فكلما تضاعفت الأجور زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج و يقلل من تكاليف أنتاج الوحدة وبهذا يكون رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرضيتين هما:

- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

لقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.

وقد تيلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل و تتمثل فيما يلي:

- إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية بمعنى أصبح تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية و القواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة الفرد، أو بعبارة أخرى إحلال التقدير العلمي لكل جزء من أعمال الإنسان، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة و تصنيف وتحليل الأنشطة داخل التنظيم، ثم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة و تعميمها على العاملين.
- اختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية سليمة، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات و الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية أعلى مستوى من العمل، بحيث يصبح لكل فرد في المصنع عمل محدد يقوم به و يستغرق كل وقته، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في الأداء.
- تنمية و تدريب الأفراد على أسس علمية إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي و ذلك بتعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة و هذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة.
- تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال بشكل عادل، حيث يتحمل المديرين مسؤولية التصميم لتنظيم الهمل و التخطيط لكل وظيفة، تستند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن تايلور طالب بالفصل بين التخطيط و المعلومات.[1]

2.1 حركة الإدارة العلمية (التنظيمية) :

ركز هذا الاتجاه على مبادئ الإدارة التي تطبق في كل المستويات، أي الاهتمام بالهيكل التنظيمي بصفة عامة[1]، ويعد فايول من أوائل الباحثين في أسس نظرية الإدارة

[1] خليفة حليلات، **مرجع سبق ذكره**، ص09

ومن رواد الإدارة المشهورين، حيث اهتم بالجوانب التنظيمية و الوظيفية للمؤسسات،وقام بنشر تجاربه لكن بمنهج مختلف عن الذي سلكه تايلور المستقى من تقلده لعدة مناصب في الإدارات العليا،و لم تكن المبادئ التي اعتنقها فايول لتزاحم مبادئ تايلور بالعكس حيث كانت مؤلفات فايول، جهوده وأبحاثه متسمة لما أتى به تايلور فكلهما تناول الناحية التحليلية لأعماله ومسؤولياته كمدير مسؤول في المنشآت الصناعية،وتنبه كل منهما إلى أن مشكلة العاملين وإدارتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق إلى النجاح في الصناعة، إلا أن كل منهما طبق الطريقة العلمية، و تكمن أوجه الاختلاف بالدرجة الأولى إلى اختلاف الخبرة وطبيعة الأعمال،التي دفعت تايلور إلى البحث في مستوى الإدارة المباشرة حيث بدأ من أقل المستويات

الرئاسية و السلطة في المصنع إلى أعلاها، أما فايول فتركزت أبحاثه حول الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تدرج من أعلى إلى أسفل. [2]

مبادئ المدرسة الكلاسيكية:

ومن أهم مبادئها الكبرى نذكر:

-وحدة القيادة والإدارة.

-تقسيم العمل وتخصص الوظائف.

-تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات، والقواعد والمعايير).

-مركزية السلطة.

- التحليل العقلاني والعلمي للعمل.

- الفصل بين الوظائف.

- إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

[1] **نفس المرجع أعلاه**، ،ص08

[2] خليفة حليلات،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص10-11

إن المدرسة الكلاسيكية ساهمت إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير تنظيرا وممارسة وذلك لاستبدالها الحدس بالأساليب العلمية، بالمقابل فقد تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى(The One Best Way) يعني جعل العامل كالآلة.

- النظر إلى الأفراد في المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط.

- جمود وعد مرونة مبادئ النظرية الإدارية.

- الإفراط في التخصص وتقسيم العمل وهذا بدوره إلى الإنهيار المعنوي الكامل للعمال.

- تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات، والسلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أهم رواد هذه النظرية نذكر:

Maslow, Mayo, Lewin, Likert, Mac gregor.

فرضية هذه النظرية هي وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد".

ومن أهم مبادئ هذه النظرية :

- لا مركزية السلطة والمسؤولية.

- البحث عن العلاقات المبينة على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة.

- تعزيز العمل الجماعي.

- تحسين جو العمل.

-تحسين الاتصال والتآزر.

-التركيز على ديناميكية المجموعات (التنظيم اللارأسي).

-تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية.[1]

ملأت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة بخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم تستطيع خلق نظرية جديدة للإدارة، ولقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي و هو تحقيق الكفاية ، وتركز هذه المدرسة على الأفراد باعتبارهم يقومون بمختلف الأنشطة فهي ترى أنه من الضروري دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة،و كذا دراسة النواحي الفهمية و الاجتماعية للأفراد لأنهم من المتغيرات الأساسية ة المؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجهم

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدفع الرئيسي الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة باقي الدوافع الأخرى و التي لا تقل أهمية، فالدوافع الاقتصادية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية و لا يمكن إجمالها كليا فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضا فإن معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعا.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب إن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة الفرد نفسه إلى الانتماء إليها أو لا.
- اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية و اعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة أساسية في وجود التنظيمات غير الرسمية.

3-المدرسة السلوكية:

تعتبر الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل:

[1] اعبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002 ص ص89-91

- **مدخل علم النفس** :يدرس سلوك الفرد بشكل عام واهم فروعه هي:[1]

- **علم النفس التنظيمي:**

يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها وما تأثير الفرد في المؤسسة وتأثير هذه الأخيرة عليه.

- **علم النفس الاجتماعي:**

يعالج سلوك الفرد وارتباطاته بالجماعات البشرية وكيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.

- **مدخل علم الاجتماع:**

يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات وتكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة، وأثرها في الأفراد والتنظيمات.

- **مدخل علم الأجناس:**

يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء أكان سلوك فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة.

4-مدرسة التسيير(الحديثة):

إن المدارس السابقة تمثل مدارس فكرية قائمة بذاتها و لكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل داوم البحث عن رؤى جديدة تتيح فهمها أوضح و معرفة أكثر شمول لنظرية الإدارة.[2]

ومن أهم الذين طوروا هذه النظرية الخاصة بالتسيير نذكر:

Cyert, Simon , March, Drucker, Woodward, Chandler, Lorsh, Ansoff, Crosier وآخرون.

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش،**مرجع سبق ذكره**،ص ص14-15
[2] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص ص15-19

ولقد طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة بالاستفادة من جوانب النقص والضعف، والبحث عن أمثل مدرسة لتمثيل الواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وأخرى قديمة ممتزجة من أجل الوصل إلى نظرية ترقى للكمال.

أهم مبادئ النظرية:

- الطريقة النسبية والمتعددة للبنية.

-تطبيق الطريقة النظامية.

-نظرية السياق الحتمي.

- الإدارة حسب الأهداف.

- التخطيط الاستراتيجي.

-تطوير أشكال جديدة للتنظيم.

-تطبيق الطرق "اجتماعية – تقنية" و" اجتماعية – اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية.

-تخطيط التغيير.

- الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم.[1]

وقد ساهم عدة عوامل أخرى كذلك في تطور مفهوم التسيير، ونذكر من أهمها:

الدور الفعال لعامل الإنتاج:

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتمامها على العنصر المادي والمتمثل في الآلة واعتبرت

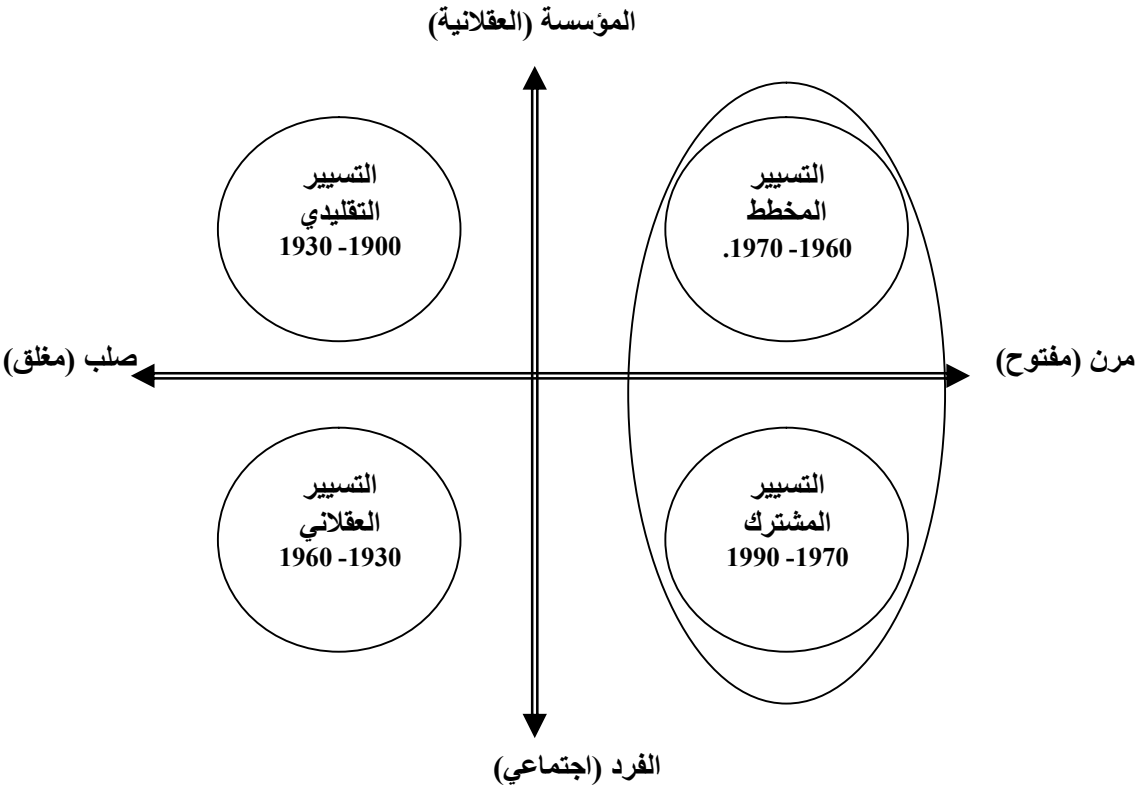
العامل كالآلة، عكس ذلك قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز الإنسان بحساسياته ودوافعه وتفكيره ونشاطه، ولكن هذان العاملان لا يحققان ما تصبو إليه المؤسسة الحديثة مما المفكرين يهتمون بعامل التنظيم والمعرفة كعامك تكاملي لتناول الأوجه المختلفة للمشاكل المطروحة.

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سبق ذكره**،ص ص91-92

ولإبراز هذين العنصرين قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

نختار تصنيف Chauvet المقدم في الشكل المبني على محورين

الشكل (1-1): يوضح تطور التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب،مرجع سبق ذكره، ص108

إن هذا الشكل مبني على محورين أساسيين:

- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة–مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.
- المحور الثاني يظم عنصرين متضادين " المؤسسة الفرد".

ومن خلاله يعرف (chauvet) منظورين للمؤسسة:

المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

استطاع (chauvet) من خلال هذا المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1) التسيير التقليدي (مغلق ومعلن) (أنظر المدرسة الكلاسيكية).

2) التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) (أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية) .

3) التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني).

الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيف مع البيئة"

ومن منظري مدرسة التسيير(simon) وممثلي المدرسة القرارية: (la wrence scott) يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقاتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسات مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة منها:

-تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية.

وفي هذا الجانب يتعلق الاهتمام بإعداد الإستراتيجية.

4)- أما التسيير المشترك Participatif فبدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا ويضم هذا المصطلح المفاهيم الآتية:

- الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة لـــــ (Pascale ,athos) .
- التسيير من النوع الثالث (Archier, Seriey 1986) .
- التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف (Avenir).

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.[1]

المطلب الثاني:مفهوم التسيير(Mangement):

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في:

التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية الحديثة حيث عرفه الكلاسيكي تايلور(Taylor) بأنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

أما حسب المدرسة القرارية حيث عرفه سمون (H.Simon)على أنه "عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".[2]

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سبق ذكره**، ص ص107-110
[2] عبد الرزاق بن حبيب ، **مرجع سبق ذكره**، ص103

هو التنظيم المستمر للأفراد و الموارد لإنجاز أهداف ديناميكية و هذا يستدعي أن تقوم بالتخطيط،التنظيم ، القيادة والإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية بالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك.[1]

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم،التوجيه، و الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، أن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات، وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة.[2]

التسيير هو عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها،أنه عملية دائرية مستمرة،يعتبر التنظيم كعملية جزء منها و كمنشأة غاية و نتيجة تطبيقية لها، أن العلاقة بين التسيير،التنظيم، و نظرية التنظيم علاقة تفاعل متبادل، هدفه التطوير المستمر لهذه العناصر، و تسخير أفضل ما في النظريات و الممارسات لخدمة عملية التسيير و رفع مستوى أدائها و هو أمر يتطلب وجود تغذية عكسية مع الواقع. [3]

إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التسيير يتميز بما يلي:

1) التسيير علم وفن: يعرف التسيير بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام...الخ).

2) إن التفكير التسييري عرف تطور هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال الإعلام الآلي، الأنثربولوجيا (Anthropologie).

3) التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما تستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة هكذا للوظائف الأخرى.

---

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص07

[2] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات- ، التسيير و التنظيم و المنشأة**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، ،الجزائر،2006،ص26

[3] برحمون فتيحة و آخرون، **التسيير الإستراتيجي لخزينة المؤسسة**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية،فرع محاسبة، المركز الجامعي الوادي،2005-2006،ص63

4) يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.

5) التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

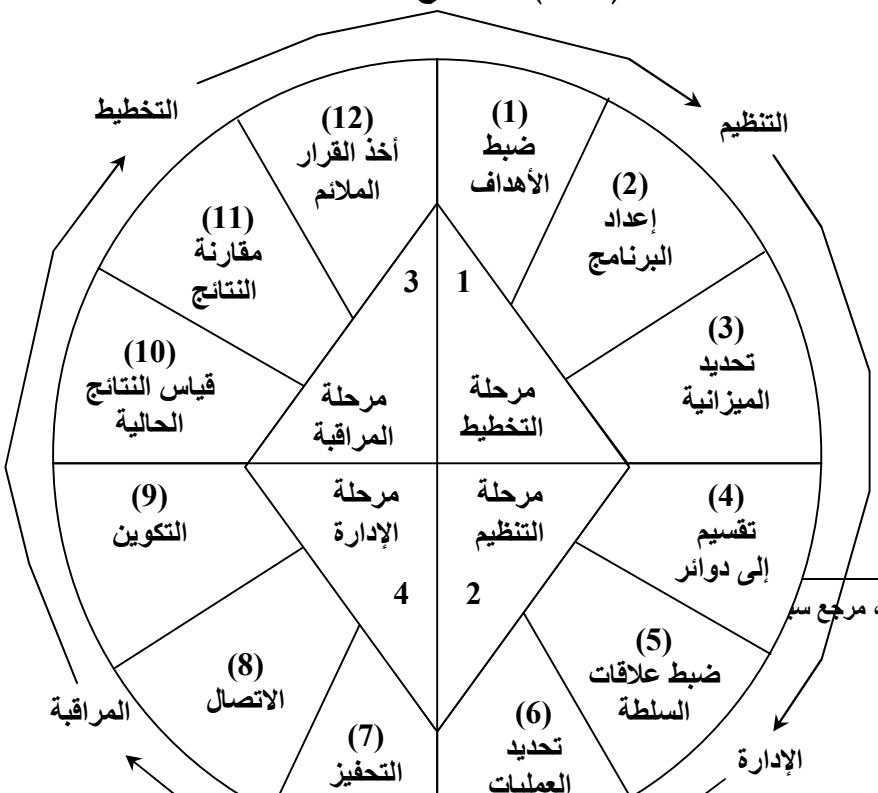
6) للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
- إن البحث عن الفعالية –إنتاجية (Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

6) للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.

نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للشكل المدروس.[1]

الشكل (1-2): يوضح عجلة التسيير



[1] عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سب**

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره ، ص105

المطلب الثالث: مبادئ التسيير ووظائفه

1-مبادئه

أورد فايول أربعة عشر مبدءا، ذاكرا أنه استخدمها في حياته العلمية، مركزا على أنها ذات صفة عامة، أي تنطق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال،كالتجارة، السياسة،و الأعمال الخيرية وحتى الحرب و على أنها ليست ثابتة أو مطلقة.

1.1تقسيم العمل: يطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أم تسييرية[1]، ويهدف فايول بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبدله.

[1] هناء علاق، أمال كحيلي، **دور الموارد البشرية في تفعيل المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي الوادي،2008-2009،ص28

2.1 السلطة و المسؤولية: يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطان،حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في أن المسؤولية تتبع السلطة و تتدفق منها، والسلطة كما يراها فايول هي مزيج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير و السلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء و القدرة على القيادة،[1] وتعطي السلطة للمسير الحق في إصدار الأوامر،ويجب أن تتساوى مع المسؤولية، التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.[2]

3.1 وحدة الأمر أو السلطة الآمرة: يعني هذا أن العامل يتلقى التعليمات من رئيس واحد فالإخلال بذلك يعرض المؤسسة لعدم الاستقرار، كما أن الازدواج يسبب الخراب و الضياع كما يساعد على غرس بذور الأحقاد بين العاملين.

4.1 وحدة التوجيه و الإرشاد: هذا المبدأ يقتضي رئيسا واحدا لكل مجموعة من الأنشطة فهي تخضع لخطة واحدة ورئيس واحد و هو أساسي لتنسيق القوى و تركيز الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف إذن هذا المبدأ يتعلق بالمؤسسة.

5.1 خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة:بمعنى ن المصلحة العامة تطغى على المصلحة الشخصية وفي حالة تضارب يجب على الإدارة أن توفق بينهما و يتطلب ذلك العزم و القدرة من الرؤساء.

6.1 المكافأة أو تعويض الموظفين:تعتبر مكافأة الأفراد ثمنا لما يبدلونه من خدمة، لذلك وجب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان، بحيث تتم التعويضات و المكافآت بشكل يحقق أقصى رضا ممكن للعاملين وأصحاب العمل على حد السواء و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة و توافر أو غياب القوة العاملة و الظروف العامة للأعمال أن يراعى في ذلك التعويضات والمكافئات.

7.1 استقرار العمال: بمعنى ثبات العمال في وظائفهم فقد أثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يرجع إلى سوء الإدارة الآمرة الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

8.1 النظام:يرى فايول في هذا المبدأ أن النظام هو احترام النظم،و اللوائح و الأوامر بشرط أن تكون عادلة فبدون النظام لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر و يتطلب ذلك دوما وجود رؤساء صالحين و قادرين في مختلف المستويات.[3]

9.1 الإنصاف و المساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل و بحسن نية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المهنيين

10.1اللامركزية أو تفويض السلطة:بما يتناسب مع نوعية المهام و نوعية الأشخاص.

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص11
[2] هناء علاق، أمال كحيلي، **مرجع سبق ذكره**،ص28
[3] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص ص11-13

11.1 التدرج الرتبوي للسلطة :يقتضي وجود خطوط واضحة الأمر من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال و التنسيق المباشر في حالة الضرورة وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

12.1 انضباط: أي ضرورة احترام النظم و اللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر و هو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

13.1 المبادرة:تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظيم وعلى تصور الخطة، مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها،و يتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهم .

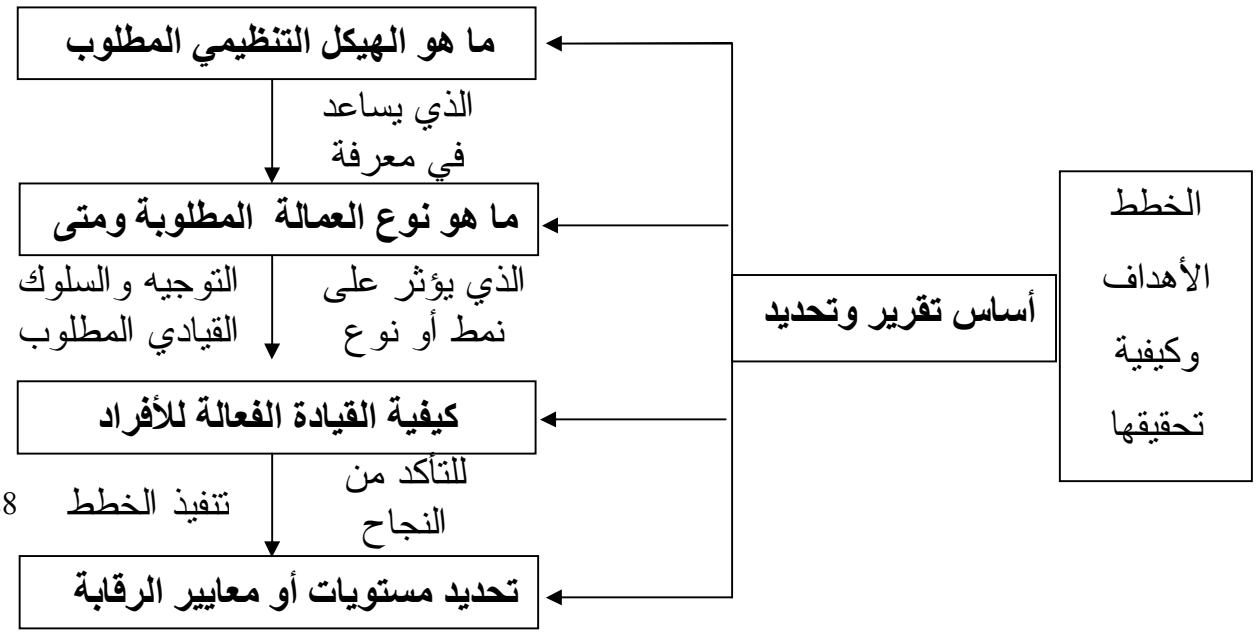
14.1 روح الجماعة:حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة و تماسك مجموعته، وأن يتجنب تفريقها لأن ذلك يشكل خطأ جسيما،حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة

2- وظائفه

1.2 التخطيط:هو عبارة عن إجابة على عدد من التساؤلات منها:ماذا نفعل؟متى،أين، كيف؟ أو أنه عبارة عن عملية الإعداد المقدم أما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

من هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط ينطوي على عملية الاختيار من بين بدائل التصرفات و الأنشطة المستقبلية للمنظمة ككل و لكل وحدة من وحداتها، وهذا يتطلب تحديد أهداف المنظمة و أهداف الوحدات، و كذلك الطرق الخاصة بإنجازها.

والتخطيط يعتبر أساس إنجاز الوظائف الإدارية الأخرى،ويمكن توضيح ذلك باختصار في الشكل التالي: **الشكل:(1-3):التخطيط أساس الإدارة**



المصدر: هناء علاق، أمال كحيلي، مرجع سبق ذكره، ص30

2.2 **التنظيم:**يجب التفرقة بين لفظ التنظيم كوظيفة، و التنظيم كمنظمة، فإن التنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، و تحديد مراكز السلطة و المسؤولية و أساليب الإشراف و التنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي سيقوم بماذا/من المسؤول عن،ماذا/.../و النتائج المطلوب بلوغها.

أما التنظيم "كمنظمة"فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

3.2 **التوجيه:**هو عملية يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، و معرفة أو التأكد من أن، كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به،ووظيفة التوجيه تمثل الممارسة الحقيقة للسلطة الرسمية باعتبارها الحق في إصدار الأوامر و التعليمات، ومن ثم فهي الوظيفة التي تساعد على إضفاء الشرعية التنظيمية للخطط و البرامج،السياسات والقرارات، توزيع الأدوار و الأنشطة على الأفراد.

4.2 **الرقابة و تقييم الأداء:**هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة و مهام و أهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها و طرق علاجه.[1]

المطلب الرابع: أنواع التسيير

1- التسيير العملي(العادي):

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير.

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها، و تقاس فعالية كل الأعمال الجارية على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية.

[1] هناء علاق، أمال كحيلي، **مرجع سبق ذكره**،ص30-34

وباختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة،و بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج.

2-التسيير الإستراتيجي:

إن التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم....الخ.[1]

جدول رقم(1-1) يوضح التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي

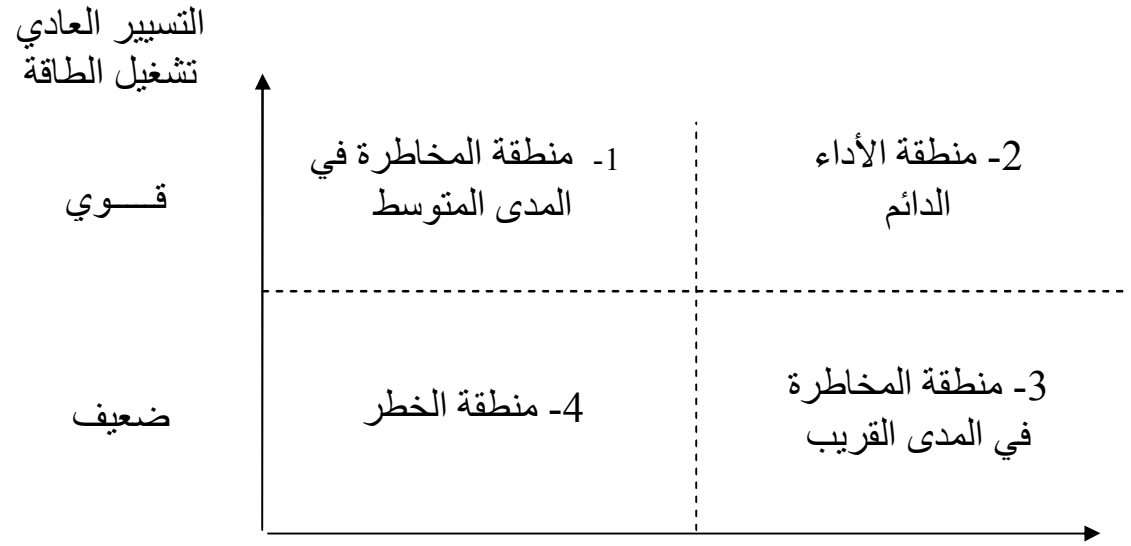
التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
غامض معقد (شامل) يتعلق بمجموع المؤسسة تطبيق طويل المدى	روتيني خاص بكل وظيفة تطبيق قصير المدى

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سبق ذكره**، ص139

المصدر: سلطاني محمد رشيدي،مرجع سبق ذكره،ص10

و يمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الإستراتيجي (إنشاء طاقة) والتسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل التالي:

الشكل(1-4) التفاعل بين إنشاء و تشغيل الطاقة



المصدر: سلطاني محمد رشيدي، مرجع سبق ذكره ص 11.

والمناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي منظمة، حيث أن :

المنطقةI: تخص المؤسسة التي تسير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الإستراتيجي، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كليا، المردودية حسنة،التسيير التسويقي فعال ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات منها :نسبة الإبداع ضعيفة،دخول السلعة في مرحلة الانحطاط،عدم تكوين الثروات البشرية،وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية مثل إحراز براءات اختراع.

المنطقةII:والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة،حيث تتميز بقدرة تطوير عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير

المنطقةIII: تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الاستثمارات،و هذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية،حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب و عدم القدرة على الاستثمار الدائم و هي مهددة بالعجز المالي قصير المدى،وبذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الانتاجية و تسييرها العادي

المنطقةIV : المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار،نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، و ضعف قدراتها التطويرية،بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية.[1]

المبحث الثاني:مدخل عام للتسيير الإستراتيجي

يعتبر التسيير الإستراتيجي كمصطلح و ممارسة في المؤسسات حديثة العهد، إذ يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الإستراتيجية، فهو يعد اليوم ممارسة متجدرة في المؤسسات بمختلف وظائفها و عملياتها و مستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ،و على قدرة سرعة التحولات التي يشهدها كل المحيط والمؤسسة على حد سواء ازدادت أهميته ليكون الركن الأساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان ديمومتها.

[1] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص11-12

المطلب الأول:التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

لقد عرف الفكر التسييري الاستراتيجي من الستينات –عشرية نشأته– إلى يومنا هذا محطات فكرية هامة مند دخول الإستراتيجية الأدب التسييري

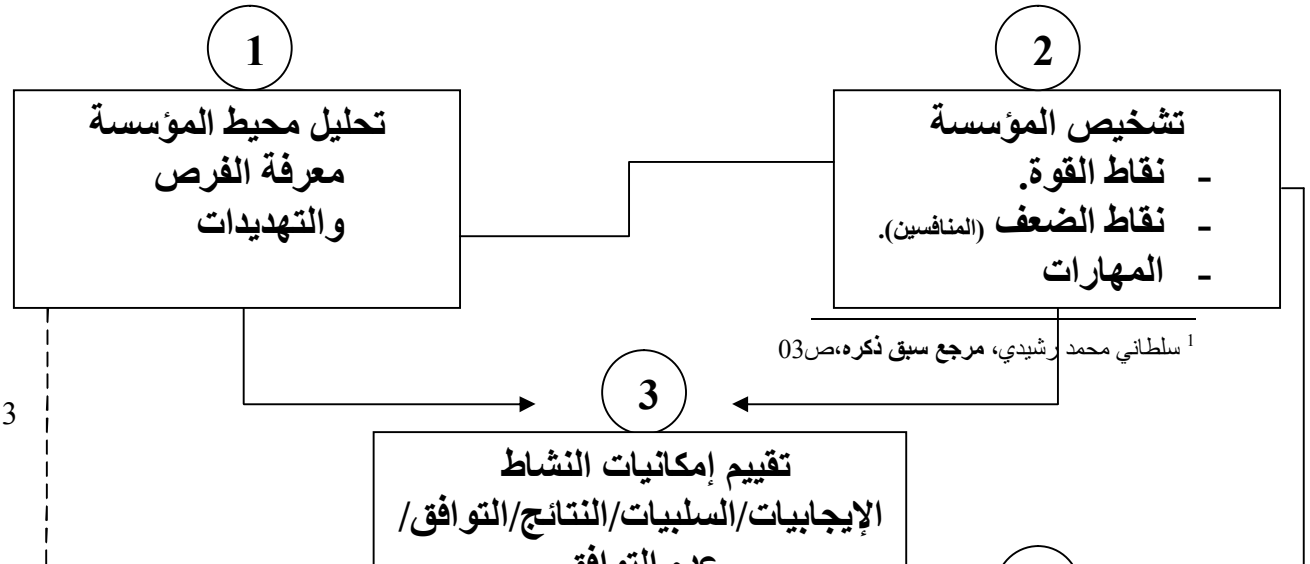
وفيما يلي عرض لأهم و أبرز هذه المحطات

1. مدرسة هارفارد:

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة هارفارد للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الأستراتيجي الحديث، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "**السياسة العامة**" و التي تهدف إلى تنظيم الربح و قيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة،مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02إلى10سنوات،إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة،كون المستقبل لا يشبه الماضي ومع بداية سنوات الستينات قام بعض رواد هذه المدرسة بإقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقات المؤسسة و موارد المحيط، بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و إيديولوجياتهم و قيمهم.

وقد كتب كل منLearned،Christensen، Andrews، Guth سنة 1965على السياسة العامة حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة و ضعف المؤسسة وكذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط. [1]

و يوضح الشكل (1–5) خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج(LCAG)



[1] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق ذكره**،ص03

المصدر: سلطاني محمد رشيدي،مرجع سبق ذكره،ص04

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الإستراتيجي، وكان "لأنسوف" دورا كبيرا في ذلك حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها و اقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج SWOT الذي يوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، وتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتجية ،وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية بدائلها الممكنة للتطبيق ومزايا بناءها على المدى البعيد وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب مخصصة ،عرف بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع Mckinsey،ADL،BCG

اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة ،إلى جانب أداة أخرى عرفت بمنحنى الخبرة ،هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينات والثمانينيات

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية(منتج /سوق)بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح ، وتأخذ المصفوفات بعدين حسب تموقع أنشطة المؤسسة فبالنسبة لبعدي مصفوفة ألBCGهما معدل النمو/ الحصة السوقية ، أما بعدADLفيمثلان في الوضعية التنافسية /تضح المهنة بينما مصفوفة Mckinsey فهما القوة التنافسية /جاذبية السوق ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة سن تغيير المنتجات وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخد أبعادا جديدة أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة ولا يقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الإستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتجية تشمل جميع وظائف التسيير ، وتكون طلح عليه بالتسيير الإستراتيجي.[1]

3. مرحلة التسيير الإستراتيجي:

لقد تم مرور من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي نتيجة أربع متطلبات:

- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغيير الذي يمس عناصر البيئة.
- الصعوبة في توقع هذه التغيرات.
- المرور من منظور "اقتصادي – تقني" للبيئة إلى منظور"اقتصادي – اجتماعي".
- مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية وعملية إنجازها وتشغيلها وهذا ما يعكس وجود عناصر السلطة التي كانت مجهولة.[2]

كما يعود تطور هذه المرحلة أيضا إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبتها نظرة سلبية له ، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسة اليابانية التي لا تطبق الإستراتجية للمؤسسات الأمريكية والأوروبية ،حيث فزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية

وفي نهاية السبعينيات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي قام كل من ANSOFF، DECLERCK،HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها ،وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وذلك

[1] سلطاني محمد رشيدي،**مرجع سبق ذكره**،ص4.
[2] عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سبق ذكره**، ص110

بالتوفيق مابين المدى القصير والمدى الطويل – التسيير الحاصل والمخطط على مدى 5سنوات –وضرورة التناسق مابين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها .

وخلال فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة ،هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتوزيع منتجاتها وأسواقها ،وتتبنى هيكل المستشارين و التنفيذيين،و في إطار التقسيمات (منتجات/سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق الخاصة بها، ونجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير و غير المؤكد.

نتيجة للتغيرات التي عرفت المحيط التنافسي، و الإستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة،إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينات، وتغيرت بذلك خريطة العالم، وظهر ما يعرف بالاقتصاد الجيوسياسي وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجيا،الإلكترونيك، الاتصال،حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية[1]

و لقد مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي:

- **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:**

ويطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية ،إذا كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات ،والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية ،كما برزت الجهود الإستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي ،وكذا تنويع المنتجات ...الخ ومن تم بدأت استجابة للمؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

- **مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود:**

[1] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق** ذكره،ص ص05-06

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي ،واختيار البديل الإستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر ،إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها،

كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لماهية الإستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد .

- **مرحلة التوجه البيئي:**

في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية ،اعتد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المؤسسة ،بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها ،إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا ومع زيادة درجة تعقدا العوامل ،والمتغيرات، وعدم استقرار البيئة ،تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم ،وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ،ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي

- **مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي)**

ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية هدف تحقيق ميزة تنافسية،وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز ما يلي :

- أصبحت الإستراتجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعدد .
- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل.
- أن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا
- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف ،والفرص والمخاطر ،إضافة إلى التسيير الاستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة[1].

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين)**،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية، القاهرة،1999،ص ص34-37

المطلب الثاني :مفاهيم أولية للتسيير الإستراتيجي

1-تعريف الاستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية **la strategie** منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية(**strategos**) (ستراتجيوس) وتعني:فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني:تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال.

ويرى جليوك **(Glueck)** أنها تمثل: اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضلا بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.[1]

كما وصفت الإستراتيجية بأنها خطة منفردة، و شاملة و متكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها.

وعرفت كذلك بكونها خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة نحو إتمام الغايات و الأهداف المنظمة[2]

يتضح لنا أن الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق و الإنتاج و التمويل و البحوث والتطوير، بغرض تحقيق نجاح منظمة الأعمال.

ومن خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية كالتالي:

" هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ويتماشى مع سياساته.

[1] بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2005 ،ص ص 01-02

[2] نعمة عباس الخفاجي،**الإدارة الإستراتيجية- المداخل و المفاهيم والعمليات-** الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،ص31

ومهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها كلها تشترك في خصائص تميز التسيير الاستراتيجي:

1- أن النواتج الرئيسية للتسيير الاستراتيجي هي استراتيجيات وقرارات إستراتيجية.

2- أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها.

3- التسيير الإستراتيجي هو استجابة للفرص والتهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

4- هناك جانب من المخاطرة يكتنف الإستراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية.

5- تركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة، ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالي يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية يتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

6- أن الإستراتيجية تحرك مرحلي أي حسب الظروف المرحلية المحيطة بالمؤسسة.[1]

فالإستراتيجية بناءا على ما تقدم هي:

إطار عام مرشد للتفكير و تصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تنبيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها.[2]

[1] بن واضح الهاشمي،**مرجع سبق ذكره**،ص03

[2] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية – العولمة و المنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص 45

2-مفهوم التسيير الإستراتيجي

1.2 تعريف التسيير الإستراتيجي

من أهم تعاريف التسيير الإستراتيجي نجد:

يعد التسيير الإستراتيجي و بمختلف مداخله إطارا شموليا و متكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة و العمليات ضمن إطار المنظمة و لك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة و بيئتها و بما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها و أدائها الإستراتيجي.

- التسيير الإستراتيجي هو مجموعة النشاطات الخاصة بالإدارة العامة التي تهدف إلى تحديد و إيجاد فنوات التطوير و التوسع للمؤسسة في المستقبل، وذلك بتوفير الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك.
- و يعرف كذلك بأنه عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول غلى غاياتها المنشودة.[1]
- أما فيليب كوتلر(**Philip Kotler**) فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه يمثل عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف و استراتيجيات وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.[2]
- ويرى تومسون واستريكلاند(**Tompson et Strickland**) التسيير الإستراتيجي بأنه رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها

وفقا لهذا التعريف فان التسيير الاستراتيجي تمثل تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال.كما تعرف بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.[3]

وتشمل عناصر التسيير الإستراتيجي إتخاذ القرارات فيما يلي:

---

[1] معين أمين السيد،**إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، الطبعة الأولى،2010،ص41

[2] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

[3] نادية العارف،**الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الابراهمية ،مصر،2003.2004، ص06

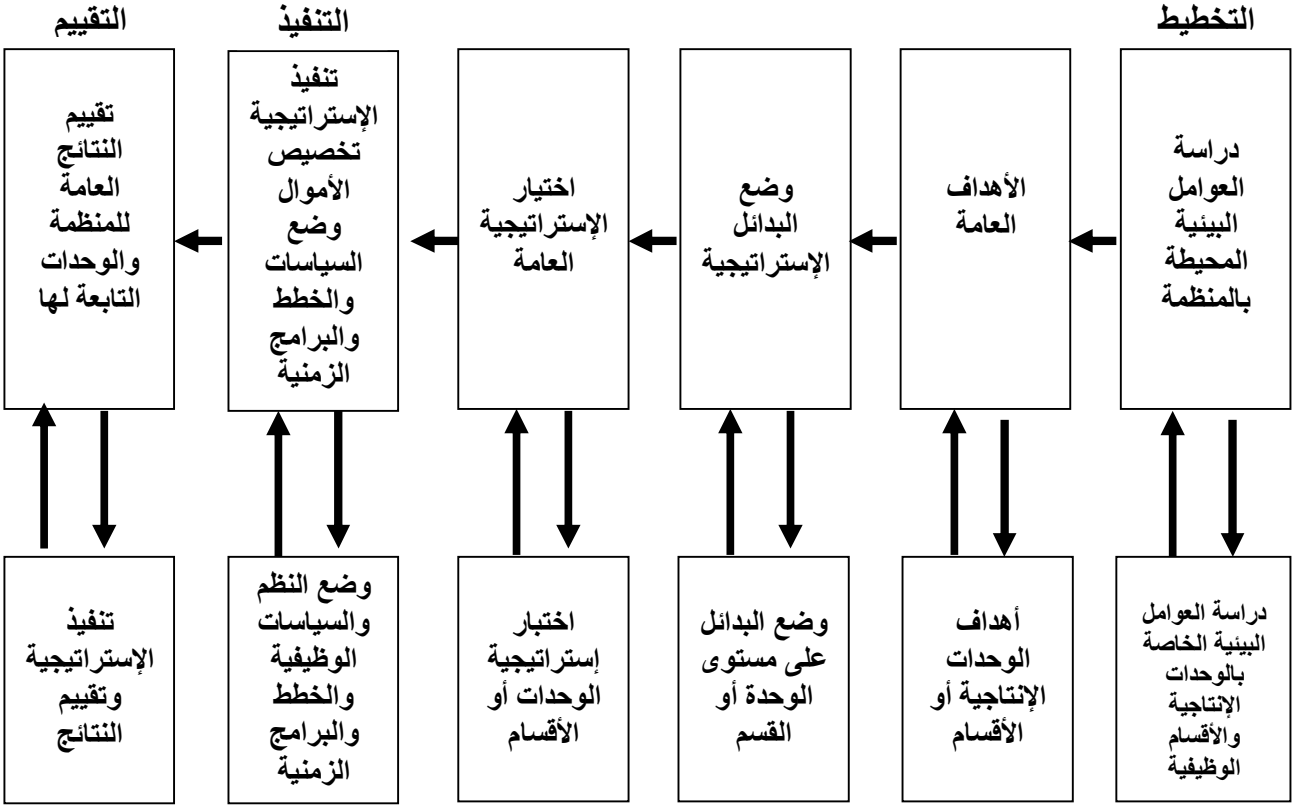
1) دراسة البيئة الخارجية المحيطة (تحليل و تشخيص و التنبؤ بالعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة) و يشمل ذلك:
- دراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة
- دراسة البيئة التنافسية
- دراسة البيئة الداخلية

2) تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، و أهدافها
3) اختيار البديل، أو البدائل الإستراتيجية أو المسار الإستراتيجي للمنظمة في الفترة القادمة والذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة
4) وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأوجه النشاط المختلفة كالموارد البشرية و الإنتاج والتسويق و التمويل
5) وضع الخطط الوظيفية و السياسات الإدارية و البرامج الزمنية و البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف
6) إعداد القيادات الإدارية، و الهيكل التنظيمي المناسب
7) تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة لتنفيذ الإستراتيجية
8) إعداد نظام الرقابة و تقييم الأداء

والنقاط الخمس الأولى تمثل مجال تصميم الإستراتيجي أو التخطيط الإستراتيجي. أما النقاط من السادسة إلى الثامنة فتمثل مجال تنفيذ الإستراتيجية و تقييم الأداء.[1]

[1] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل- إعادة الهيكلة-الاندماج- مشاركة المخاطر**،الطبعة الثانية،كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر،1999،ص05

شكل رقم(1-6) عناصر الإستراتيجية على مستوى المنظمة و الوحدات الإنتاجية والأقسام الوظيفية



المصدر: عايدة سيد خطاب،مرجع سبق ذكره ص06.

2.2- خصائص التسيير الإستراتيجي:

يتسم التسيير الإستراتيجي بمجموعة من السمات أو الخصائص منها مايلي:

- ينصب اهتمام التسيير الإستراتيجي نحو الأهداف العامة و الشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءه،بمعنى أن جهوده تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة.فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل.فقسم البحث والتطوير، على سبيل المثال،يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن.غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر.وهنا يبرز دور التسيير الإستراتيجي باعتباره إدارة تنسيقية يعمل

على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها و استمرارها في السوق.

- يحرص التسيير الإستراتيجي على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات.ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد و الجماعات و المنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين،و المجتمع بشكل عام.و تجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى. فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.وبدلا عن ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح.فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم،و هذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.
- يمتلك التسيير الإستراتيجي تصورا متكاملا و شموليا عن مستقبل المنظمة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات و النشاطات المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل.[1]
- يعمل التسيير الإستراتيجي على تحقيق الموازنة بين الفاعلية Effectiveness و الكفاءة Efficiency،أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة.ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء، الإنتاج،البيع، التوزيع،و التمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

3.2 أهمية التسيير الإستراتيجي:

إن مدخل التسيير الإستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير التسيير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج

[1] صالح عبد الرضا رشيد ،إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية-مدخل تكاملي-**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن،2005،ص ص 66- 67

المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضا،فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية ، وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية، فإنه يمكن أن تتحقق عنها النتائج السلوكية التالية:

- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات :**

فالمديرين الطين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية و مسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط و متطلبات النجاح فيه.

- **القرارات الجماعية:**

تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، و هو ما يزيد من جودة و فعالية الخطط المختارة، إن عملية التسيير الإستراتيجي الذي يستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليه قرارات حيدة بسبب التفاعل الجماعي و الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة و يحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.

- **مشاركة العاملين:**

تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي و هو ما يثير دافعهم للعمل والإنجاز.

- **توضيح الأدوار:**

تقليل الفجوات و التفاوض بين الأفراد و الأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار و بيان العلاقة بينهما.

- **الحد من مقاومة التغيير:**

فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتناع، كما تعني توليد الإلزام الأخلاقي و التعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الإستراتيجي، فإن هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات من تطبيقها لهذا الفكر، ويأتي في مقدمتها ما يلي:

- **وضوح الرؤية المستقبلية:**

حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه البيئة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:**

فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية...الخ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة و الحد من اثر المخاطر البيئية.

- **تدعيم المركز التنافسي:**

فالتسيير الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على المستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية و ما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

- **التخصيص الفعال للموارد و الإمكانيات:**

يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.

- **القدرة على إحداث التغيير:**

إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي و قدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة

الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي و ليس معوقا لتحقيق الأهداف.

- **تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية:**

حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة من خلال التسيير الإستراتيجي يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.[1]

المطلب الثالث: أهداف التسيير الإستراتيجي وفوائده

1. أهداف التسيير الإستراتيجي:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، و الإجراءات، و القواعد، والأنظمة، والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.
- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية و كفاءة اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف، وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا و بالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات و إستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات و خطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

[1] ثابث عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم و نماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية الإبراهمية، الإسكندرية، 2002-2003،ص ص 32-34

- يسهل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة
- يساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.[1]

2. فوائد التسيير الإستراتيجي:

إن التسيير الإستراتيجي في كل عمليات استخدامه، وفي كل مستوياته يحقق جملة من الفوائد و المزايا يمكن إيجازها بالأتي:

- يساهم مدخل التسيير الإستراتيجي في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف، و الخطط ،و الإستراتيجيات و البرامج.
- يساعد على توقيع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبذلك يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغير.
- يساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
- يساهم التسيير الإستراتيجي على توجيه و تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية و بذلك فإنه يحقق النظرة الشاملة للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال عمليات التسيير الإستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما يساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة و التركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل، ويسعى لتحشيد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.

[1] علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان ،2009، ص،ص 145-146

- يساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة التسيير الإستراتيجي إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بتا خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل، وهذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.
- يمكن التسيير الإستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح و المخاطر المختلفة و التي تعمل مع المنظمة.
- يسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها.
- يشجع على بلورة و تكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
- يساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة و تقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء و النمو و الاستمرار.[1]

المطلب الرابع:التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي:

- **التسيير الإستراتيجي و القضايا العالمية:**

على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق و الصناعات العالمية فيها، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في إستراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة، ولا بد للمدراء أن يكونوا على دراية و إطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أعمال منظماتهم.

يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص و الإيجابيات التي يمكن أن تستفاد منها منظمات الأعمال، إن العولمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة تمثل فرصة إيجابية إذا ما

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير–**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2004،ص ص 55-57

أحسنت التعامل المنفتح لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل، و إذ يلاحظ في العالم الغربي و اليابان نزوح نحو التعاون، و تبادل الخبرات و المشاريع المشتركة و الاندماج بين المنظمات المختلفة فإن المنظمات في الدول النامية لا تزال بعيدة عن مثل هذه التوجهات.

التسيير الإستراتيجي و قضايا الجودة:

تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، و قد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي و ما تلاه اهتماما متزايد للجودة و النوعية، ووجدت منظمات عالية تهتم بهذا الأمر، و عليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة و تلافي الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة.

التسيير الإستراتيجي و القضايا الاجتماعية / الأخلاقية:

تمثل المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد و التغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، وإن هذا الالتزام لا بد و أن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية و أساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة.

و يفترض في مدراء المنظمة أن يطوروا دائما إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار، ويصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها، لذلك فالمنظمة المدارة إستراتيجيا هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها و تحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل الاجتماعي/الأخلاقي، ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الإجتماعية و الأخلاقية تأخذ حيز أكبر من اهتمام الإدارة، بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية و الاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

التسيير الإستراتيجي في عصر المعلوماتية و المعرفة:

تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال في الوقت الحاضر. لقد كانت فكرة الإستراتيجية قائمة أساسا على ما تملك من أفكار و ليس فقط على ما في حوزتنا من موارد، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة، والإنتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي، فالأفكار التي يستطيع التسيير الإستراتيجي للمنظمة أن يطورها و يطرحها للتنفيذ يمكن أن يشكل عاملا مهما في بناء و مضاعفة الثروة و القوة أو تكون عكس ذلك.

و من هنا فإن المتوقع من التسيير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال أن يلبي حاجات حقيقية لكونه يمثل صيغا عملية للرد على التحديات المطروحة في هذا المجال و لقد أشارت العديد من الدراسات و منها دراسة Kenny Hegel، Marshail porter إلى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مثلت تحديا أمام منظمات الأعمال تطلب من إدارتها الإستراتيجية التعامل معها وفق أساليب وطرق جديدة، وإن هذا التحدي يمكن أن تكون في طياته العديد من الفرص الجذابة التي تستطيع منظمات الأعمال استغلالها.

التسيير الإستراتيجي و التعامل مع شحة الموارد و ندرتها:

لا يوجد مورد لا بتسم بالندرة و عدم النقص نتيجة الاستخدام لها حتى وقت ليس ببعيد كان الهواء، التربة و الماء يعد من الموارد غير النادرة، لكننا نجد الآن هذه الموارد أصبحت غالية الثمن و نادرة، فالبعض منها تحمل المنظمة تكاليف عالية لمعالجة الآثار الجانبية للعمل، كالتلوث، سوء الاستخدام، كثرة الاستخدام ومن هنا من المتوقع أن يقوم التسيير الإستراتيجي بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد، و برمجة استخدامها بطرق رشيدة لكي تسلهم في تجديد هذه الموارد و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

التسيير الإستراتيجي و المنظمات الافتراضية:

مع انتشار ظاهرة وجود المنظمات الافتراضية و التي هي بالأساس منظمات غير ملموسة الوجود المادي، فإن هذه المنظمات تعمل ضمن إستراتيجيات سريعة التغير، بسبب طبيعة التحديات الآنية التي تواجهها، من جانب آخر فإن انتشار هذه المنظمات، وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها، يتطلب أساليب وطرق جديدة تنسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية، و يمكن أن تشكل القدرات التكنولوجية و المعرفية ركيزة أساسية لبناء إستراتيجية مثل هذه المنظمات.

التسيير الإستراتيجي و تحديات أخرى:

لا يمكن اختصار جميع التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فيما ذكر سابقا بل أن هناك العديد من التحديات الأخرى التي تفرض نفسها في ساحة عمل المنظمات، وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل معها و إيجاد حلول لها، ومن هذه التحديات: زيادة شدة المنافسة، التغير المستمر في أذواق العملاء و أوضاع السوق، قصور دورة

حياة المنتجات، زيادة الإستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي وسرعة التغيرات النوعية و الكمية على الصعيدين المحلي و العالمي.[1]

المبحث الثالث:أساسيات التسيير الإستراتيجي

المطلب الأول:أسس و مستويات التسيير الإستراتيجي:

1- أسس التسيير الاستراتيجي:

لا ينبغي أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط، لكي لا يفصل من المؤسسة وهذا بدمجه مع كل أبعاده، وهذا شيء صعب أننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

أولاً: الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج، وهذا يعكس التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

ثانيا: الباحثون في التنظيم وأشكاله فإنهم يعتبرون المؤسسة كمنظمة اجتماعية، هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي (Bernard, Simon) التي تنضم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتسعى لتحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية –مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن –عمان، 2007، ص ص 66-68

ثالثًا : أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أن المؤسسة لنظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره وهذا يتناقض مع التعريف الحديث المبني على الطريقة النظامية.

ونتيجة هذا التصور الجزئي فإن مهمة المسير تصبح معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان. وبعبارة أخرى ينبغي عليه أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة التي تضم مجموعة المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة. . . الخ.[1]

2-مستويات التسيير الإستراتيجي:

يعد نظام التسيير الإستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها،فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وله ثلاث مستويات هي:

1.2 **التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة:**

وفي هذا المستوى يتولى التسيير الإستراتيجي عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و بيئة الأعمال الدولية.ويؤخذ أيضا هنا بعين الاعتبار طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات،أي أنها تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل[2].

وللتسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة و بصفة خاصة الرؤية، الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.

[1] برحمون فتيحة و آخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص65
[2] زيد منير عبوي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2002،ص49

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد و تخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

و الواقع أن هذا المستوى من التسيير الإستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.[1]

2.2 التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

حيث يتولى التسيير الإستراتيجي هنا عملية صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية المحلية و تحديد إمكانيات الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وبصورة عامة فإن التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى يكون مسؤول بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.[2]

أن التسيير الإستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها:

- ما المنتوج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها للأسواق النى تعمل بها ؟
- من هم المستهلكون المحتملين للوحدة.؟
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي. ؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة و مثاليات المنظمة و تساهم في تحقيق أغراضها.؟

و الواقع أن مسؤولية التسيير الإستراتيجي على مستوى و حدات الأعمال تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة و الذي يتمثل في نائب رئيس المنظمة.

3.2 التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة،كوظيفة الإنتاج،التمويل،التسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الوظيفي،بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها و تسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي،و الذي يعد هاما و ضروريا لاستمرارها،فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته.

[1] إسماعيل محمد السيد،**الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية**-،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية،ص27
[2] زيد منير عبوي، **مرجع سبق ذكره**،ص49

وأخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الإستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الإستراتيجية و تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على إحداث التغيير و التكيف و التنبؤ مع الضغوط التنافسية الجديدة،وهو ما يساهم في تنمية و تطوير الميزة التنافسية بدعم من نظام التشخيص الإستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية و التنافسية للمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي

ويتكون التسيير الإستراتيجي من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، و تهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة و تقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة و الضعف،و كذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضا تحديد الفرص و التهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، و اختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، و الإستراتيجيات الوظيفية.
- و تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات و تحليلها و اتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، و ينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة و ما تقدمه من خدمات، و سلع، و الأسواق التي تخدمها،و التكنولوجيا المستخدمة، و البحوث التي سوف تجرى و الموارد التي سوف تستخدم.

2-مرحلة التطبيق

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل و رسم السياسات و تخصيص الموارد البشرية و المادية و توزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات ووضع الأنشطة و اهتماماتها، و تحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها و تنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.
- و في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية و قدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة و مرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة و فاعلية.
- و يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة و خلاقة ليس تقليدية.

[1] إسماعيل محمد السيد،**مرجع سبق ذكره**،ص28

3-مرحلة التقييم

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

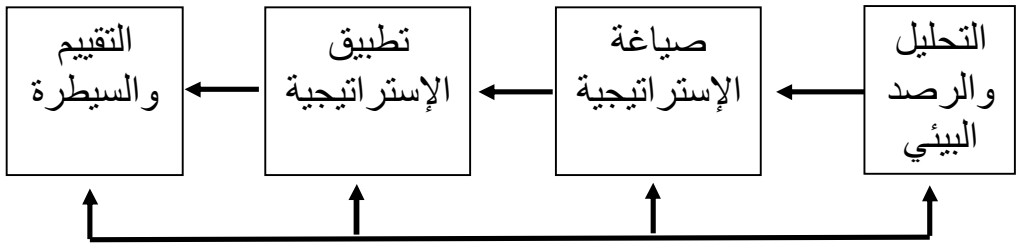
ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.[1]

أما المراحل الأخرى التي يمر بها التسيير الإستراتيجي تكمن في:

1- التحليل و الرصد البيئي و يتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية.
2- صياغة الإستراتيجية أي التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد.
3- التطبيق الإستراتيجي.
4- التقويم والسيطرة.[2]

و يوضح الشكل التالي كيف تتفاعل هذه المراحل الأربعة مع بعضها البعض.

شكل رقم (1-7) المراحل الأساسية لعملية التسيير الإستراتيجي



المصدر: مؤيد سعيد سالم،مرجع سبق ذكره، ص24

[1] علاء الدين ناطورية،**مرجع سبق ذكره**،ص ص151-152
[2] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن-عمان،2005،ص23.

و تتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية process ذات خمس خصائص أساسية:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها،أي أن التغير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة واللاحقة)، فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغيير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية و الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقويم البيئة قد تؤدي إلى تعديل في الرسالة، وهكذا.
- أن التسيير الإستراتيجي عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى.
- ينبغي النظر إلى التسيير الإستراتيجي باعتباره عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.[1]

1-التحليل والرصد البيئي

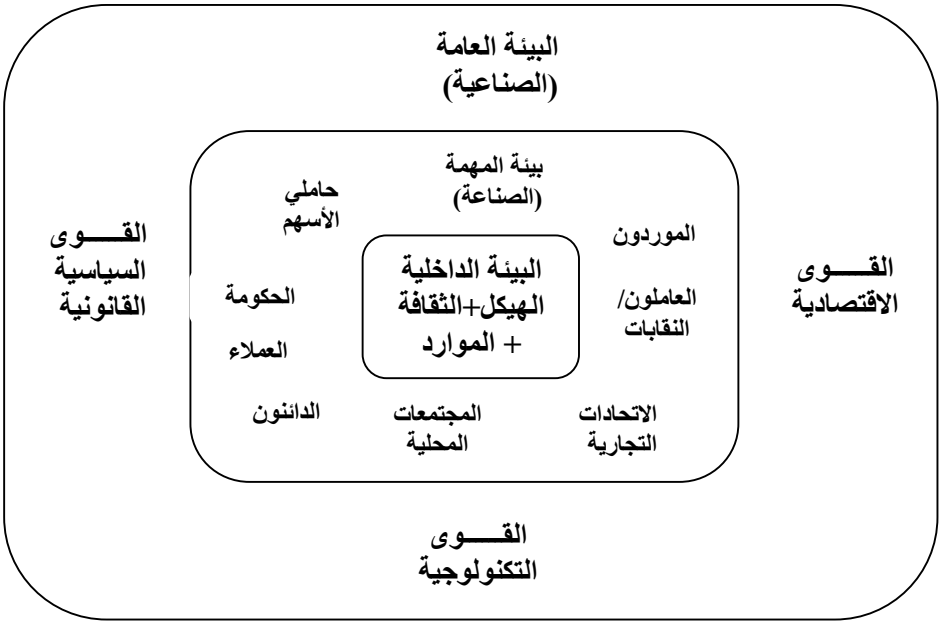
تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية و التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات.

والتحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الخارجية و الداخلية،ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، و الذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال .

والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة "سووت"SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف،Weaknesses وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشمل هذه العوامل: ثقافة الشركة، وهيكلها، و الموارد البشرية و المادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص و العوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية. ويوضح الشكل التالي المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة

الشكل رقم (1-8) متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة

[1] مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**،ص24



المصدر:مؤيد سعيد سالم،مرجع سبق ذكره،ص26.

2-صياغة الإستراتيجية

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، و تزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال.

و تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية[1]

1.2 تحديد رسالة المنظمة:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية التسيير الاستراتيجي في صيغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منة فلسفة و فكر خاص بتا يميزها عن المنظمات الأخرى، و يحدد الغرض من وجودها و يضع الملامح الأساسية للأسواق و السلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي.

فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة و المرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود، و تغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

[1] علاء الدين ناطورية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص152-153

وفي حقيقة الأمر نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجيب على أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدى هذا العمل؟
- لماذا توجد المنظمة؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجيه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفتقد قائد السفينة بوصل الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2.2 تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية و التنظيمية التي تتميز بها، أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، لب يمنع الانحراف و النشاط غير الهادف و الارتباط عما ينبغي تحقيقه و ضياع الغاية من وجود المنظمة.

الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط ، النشاط التي ترغب المنظمة في تحقيقه

و تحدد الأهداف "ماذا"يجب إنجازه، و"متى" يجب أن يتم؟، ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن.

وهناك من يفرق بين الغايات و الأهداف إذ يرى لأن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد و في الغالب لا تخضع للتأطير الكمي

أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات، أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الربح.

3.2 وضع الإستراتيجيات و تطويرها:

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها و أهدافها و ذلك من خلال الاستفادة القصوى مت الميزات التنافسية و تقليص الآثار السلبية، المخاطر و المساوئ التي تفرزها المنافسة.

أنها مجموعة الأفعال و القرارات التي يضطلع بتا المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة

وبالرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال إلا أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية، متكاملة مع بعضها البعض لكل منها مكانتها و سماتها و الدور المخطط لها و المختصين بوضعها

وهذه المستويات هي:

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.
- استراتيجيات وحدات الأعمال.
- الإستراتيجيات الوظيفية.[1]

4.2 وضع السياسات:

يجري وضع السياسات و هي مجموعة من المبادئ و المفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين و تصف من خلالها القواعد و الإجراءات الأساسية للتنفيذ.وتتبع السياسات من المصدر الرئيس و هو الإستراتيجية التي إختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

3-تنفيذ الإستراتيجية

وهي العملية التي عن طريقها توضع الإستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة من برامج، خطط، ميزانيات، وقواعد و إجراءات.....الخ[2]، و يتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطى و الإشرافية و لكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي. وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة[3].

4-التقييم و السيطرة

[1] مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**،ص ص29-31.
[2] علاء الدين ناطورية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص154-155
[3] مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

التقويم و المتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات و أهداف الشركة، ويتم التقويم على مستوى الشركة ككل،و مستوى وحدات الأعمال و الوظائف.[1]

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية و حل المشكلات، وبالرغم من أن التقويم و الرقابة يمثلان المرحلة النهائية في التسيير الإستراتيجي،فأنها يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح

ومن أجل ضمان فعالية كل من التقويم و الرقابة لابد من أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة و موضوعية و سريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية و باستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية

و هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية
- قياس الأداء و ذلك بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسيران في الاتجاه الصحيح
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم[2].

المطلب الثالث:شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي:

[1] علاء الدين ناطورية، **مرجع سبق ذكره**، ص155
[2] مؤيد سعيد سالم،**مرجع سبق ذكره**،ص33.

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط،منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط،و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية.

البعد الإقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف،و يتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة الأسئلة المتعددة و التي من أهمها:

ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟من هي؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ماذا ستفعل؟

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها،أهدافها،و محفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه، و تقييم مختلف مواردها،و بعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون،و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكن تطبيقها،ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها،ووضع البرامج و تصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها، فهي تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة ،ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم ،لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي ، تحاول المؤسسة خارج مجموعة من الأسئلة ،ومحاولة الإجابة عنها :

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في المحيط المؤسسة ؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟
- ماذا يمكن فعله مع ،أو ضد هذه الجماعات ؟
- ماد الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات ،مع البحث عن الدعم السياسي ،تقييم إمكانيات الأطراف المعارضة.

أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة)؟ تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات، و تقييم نظامهم السياسي،مع التوقع بردود أفعالهم.

و للإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية و اختيار الحلفاء،و مفاوضة الاختلافات.

بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة و التوقع بردود أفعال المعارضين.

البعد البيروقراطي(التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة،حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال،مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية.

ويرى مارتيني أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها،أو فعالية التنظيم ككل،وهذا وفق محيط شديد التغير.

ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من أهمها:

- ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟
- ما هي طريقة إتخاذ القرارات؟
- ما هو نمط النشاط الإداري؟
- ما هي إجراءات الرقابة؟

تتبنى المؤسسة تنظيما معينا خاص بها،ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية،واختيار وسائل التنسيق، ونوع تقسيم العمل،و كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه .

أما فيما يخص معرفة طريقة إتخاذ القرار،فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات،وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار،وشرح وتفسير محتوى المخططات وتحديد أفاق اتخاذ القرار،و إعداد طريقة اتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة،تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و إعداد نظام للتقييم و المكافئات،و اختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حده متابعة العمليات كل فرد.[1]

بينما فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة،فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة،و تحديد وتيرة و مستويات الرقابة،واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة،واختيار اتجاه الرقابة.

البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات،و أصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات،هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليه المؤسسة.

وتعبر المعوقات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين،لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل الذي تمت عليها،و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها، فنظم المعلومات هبي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع،استرجاع، تشغيل،تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، و دعامة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها، و بذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة، و متابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص، و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

[1] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص12-14

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما و حيويا في تحديد استراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية و في تقييم النتائج المترتبة عن ذلك، و بذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة الموالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة.؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تنافس فيها.؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق.؟
- كيف سيتم استخدام الموارد.؟

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظم معلومات إستراتيجية، ليس على مستوى المؤسسات فحسب و إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني.

هذا الأخير الذي يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية،غير الحكومية، العالم الخارجين مراكز معالجة المعلومات، الجامعات،مراكز البحث و المؤسسات.....الخ، وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية،أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي،و صياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها،ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.[1]

[1] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص14-16

المطلب الرابع:مداخل ونماذج التسيير الإستراتيجي

1-مداخل التسيير الإستراتيجي:

هنالك مداخل متعددة للتسيير الإستراتيجي وآلية استخدامها في المنظمات ومن أبرز هذه المداخل ما يلي:

1.1 مدخل الطير:

وفقا لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات التسيير الإستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة و هذه تشمل على البيئة العامة و التنافسية لها،وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها و تحاول الإدارة لأن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث عن شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، وبالرغم من ذلك فإنه ستكون هنالك محددات كثيرة للاختيار،و على المنظمة أن تختار أحد البدائل المتاحة أمامها و كذلك الحال على الطير حيث لا يمكن أن يبقى محلقا في الجو لفترة طويلة و إنما عليه إن يختار أحد الأغصان و هكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال، عليها أن تختار اتجاها استراتيجيا معينا،ومن المحتمل أن يكون هذا الاختيار اعتباطي أو عشوائي و عندها سيكون محفوفا بالمخاطر،أي أن المنظمة تحلل و تدرس البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم لها.

2.1 مدخل السنجاب:

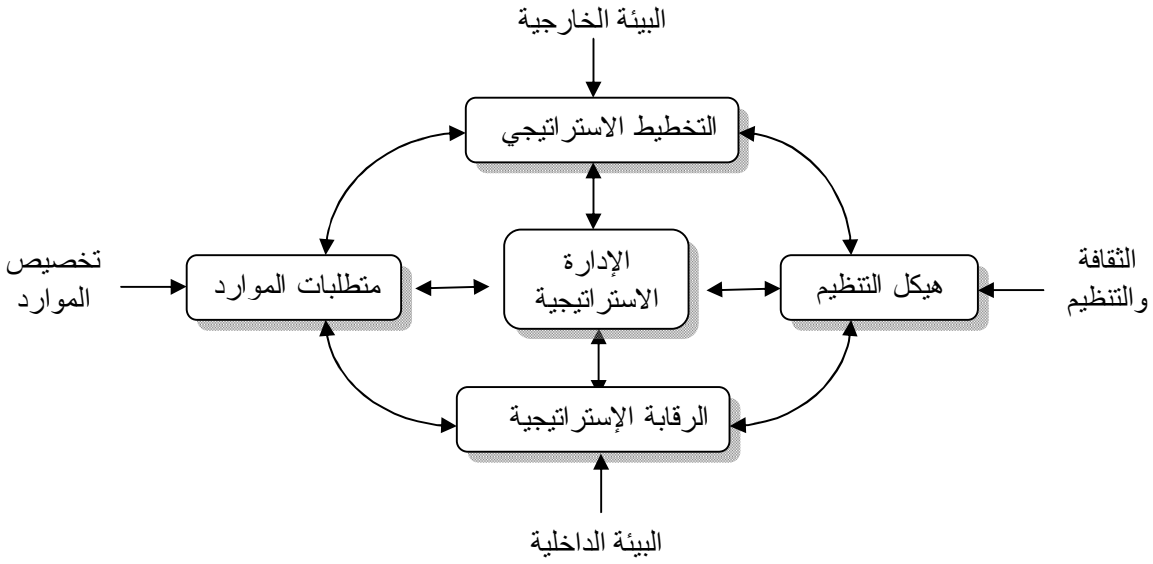
وهذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها أنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الإستراتيجي،حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة،و كذلك الاعتماد على أفضل ما يمكن عمله و لتحديد نقاط قوتها و ضعفها، وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى أي أنه يبدأ من الجذع، و هذا يعني أن تنطلق الإدارة أولا من واقع منظمتها و تختار أحد البدائل المتاحة أمامها،و ربما يكون هنالك واحد أو اثنين من هذه البدائل لاختيار أحداها في هذا الوقت وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات و القدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون أقل.

وعليه ففي المدخل الأول قد يتم قرار إستراتيجي واحد كبير،إلا أنه وفقا للمدخل الثاني قد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة، وهنا ربما لا يرى مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يراها المدخل الأول،إلا أنه وفقا للمدخل الثاني فإن الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلية و على ضوء مواردها.[1]

2-نماذج التسيير الإستراتيجي

لقد قام (Rowe) وزملاءه بوضع مدخل نظامي لعمليات التسيير الإستراتيجي بينوا أن التسيير الإستراتيجي يركز اهتمامه على البيئة الداخلية و الخارجية،وإن هدفه الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة و البيئة الخارجية من أجل صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية و المحافظة على قيم المنظمة و فينا يلي نموذج الأربعة عوامل للتسيير الإستراتيجي و الذي تبناه Rowe وزملاءه.

الشكل رقم(1-9) :نموذج الأربعة عوامل للتسيير الإستراتيجي:



المصدر: طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص52

ويشير الأدب الإداري بصورة عامة و أدب التسيير الإستراتيجي بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للتسيير الإستراتيجي، وإذا ما تم أخذ الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج فإنه يمكن القول أن عدد هذه النماذج بعدد الباحثين في الموضوع.

[1] فلاح حسن عداي الحسني،**الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 2000،ص ص32-33

لقد حاول البعض من الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل يؤشر الآليات

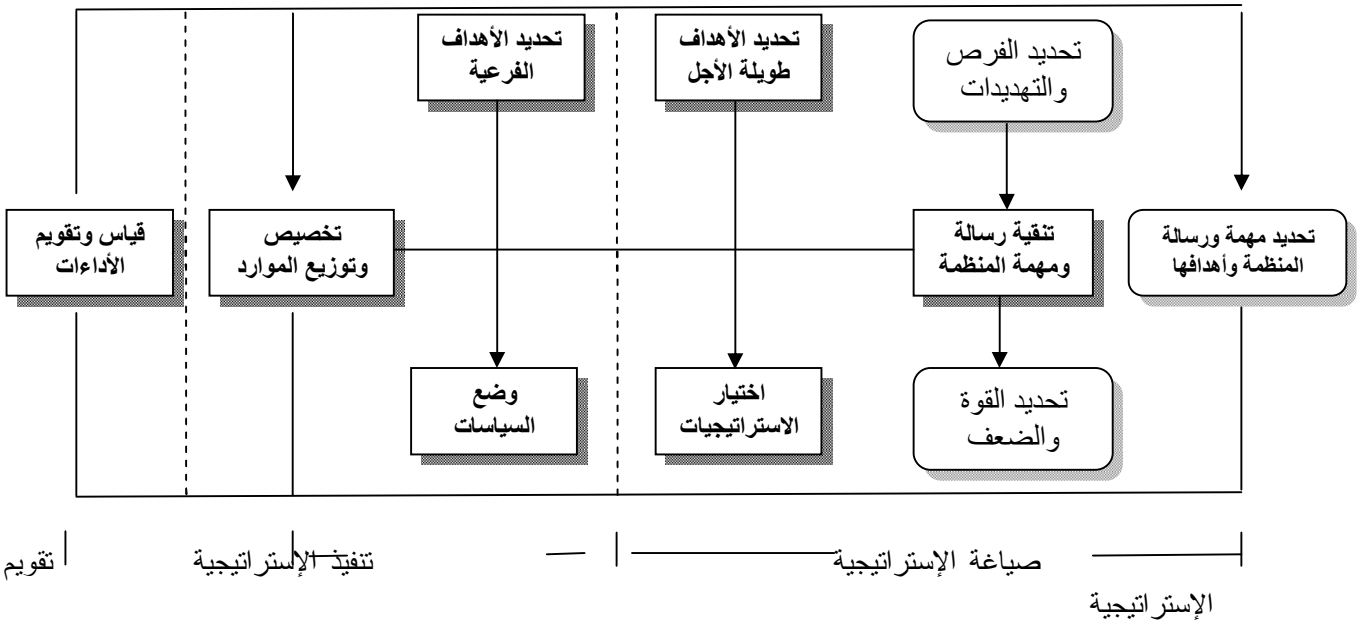
المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين إكتفى البعض الآخر بتفاصيل أقل تركيزا على المراحل الأساسي فقط ورغم هذا الاختلاف فإنه يمكن إجمال النماذج السابقة الذكر بثلاث توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقاتها الفكرية.

1. مجموعة النماذج المعيارية:

وهذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة و غاياتها و أهدافها الإستراتيجية الأساسية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية،بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولا ما ترغب المنظمة الوصول إليه،قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المنتخبة،إنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيدا عن الفرص و التهديدات البيئية الخارجية و الوضع الداخلي للمنظمة،ثم تبدأ مرحلة التنفيذ و أخيرا مرحلة التقييم و الرقابة بكل آليات و إجراءات هذه المراحل المختلفة وتفاصيلها ومن أهم هذه النماذج في هذه المجموعة نموذج (Sharplin،1985) و نموذج (David,1995)، ونموذج (Harvey,1988)) وغيرها من النماذج.

يمثل النموذج أدناه هذه المجموعة و التي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما نجد اختلافا في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل التسيير الإستراتيجي.

الشكل رقم (1-10): مراحل التسيير الإستراتيجي(النماذج المعيارية)



المصدر:طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،مرجع سبق ذكره،ص53.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو

- انطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، وترى أن الموارد الناقصة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع هذه الموارد لتحقيق هذه الأهداف المرغوبة.
- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب.
- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا،ونظام القيم السائدة فيها.
- البعض من هذه النماذج يعد مثاليا و معياريا بعيدا عن الواقعية،و يغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلا، لكونها تستند إلى الفلسفة المثالية.
- يتم مشاركة المتخصصين فيها لاحقا،و في ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسبا.[1]

مجموعة النماذج العملية (الواقعية):

إشتمل هذا النموذج على ستة عناصر أساسية يمكن إيجازها بالآتي:

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة و ذلك لغرض تحديد كل من الفرص و التهديدات البيئية.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و التركيز على عملية تقويم الموارد المتاحة.
- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والسعي لتطويرها.
- إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل للمنظمة.
- تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها.
- تقويم الإستراتيجية و تحديد مدى قدرتها على انجاز الأهداف التنظيمية.[2]

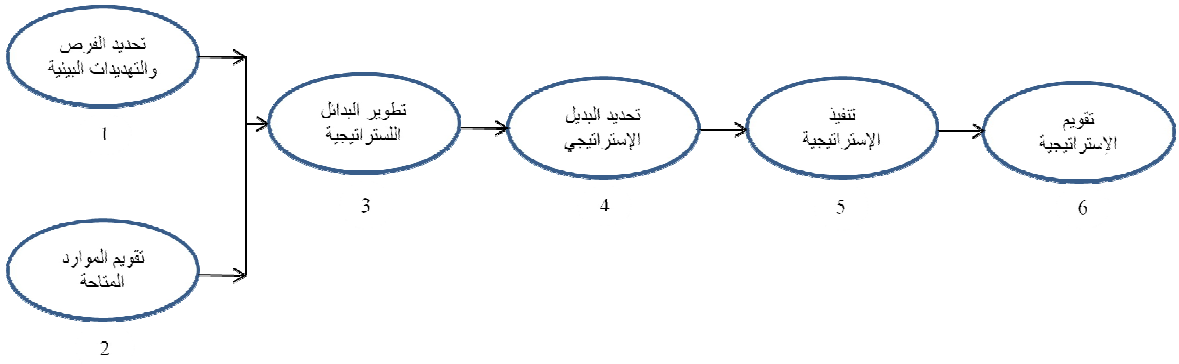
و يبدأ هذا النموذج بتحليل و تشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، و إمكاناتها الداخلية(البيئة الداخلية)،لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية لأنها تجري عملية مواءمة بين الإمكانات المتاحة و الفرص المتوفرة، ترى هذه النماذج أن الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي و موضوعي يغلب عليه

[1] طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، م**رجع سبق ذكره**،ص ص52-54.
[2] فلاح حسن عداي الحسني،**مرجع سبق ذكره**،ص41.

الطابع العقلاني للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية.

و أهم هذه النماذج في هذه المجموعة نموذج (Justin &Charles,1981) و نموذج (Wheelen& Hunger,2006) ونموذج(Wright, et…al,1998) وفي أدناه نموذج يمثل المراحل المختلفة لعمليات التسيير الإستراتيجي.

الشكل رقم(1-11):مراحل التسيير الإستراتيجي (النماذج الواقعية)



المصدر: طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص54.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

- يغلب عليها الصفة الواقعية و ترى أن الصورة المستقبلية المطلوبة للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما ينتجه الظرف البيئي الخارجي و الإمكانات الداخلية للمنظمة.
- يكون دور الإدارة العليا محددا في أغلب الحالات بسبب هذا الإشتراك بالتحليل و التشخيص من قبل المتخصصين و الإستشارين، حيث تجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار استندت إلى تحليل المتخصصين و مشاركة ربما تكون واسعة من قبل باقي أعضاء التنظيم.

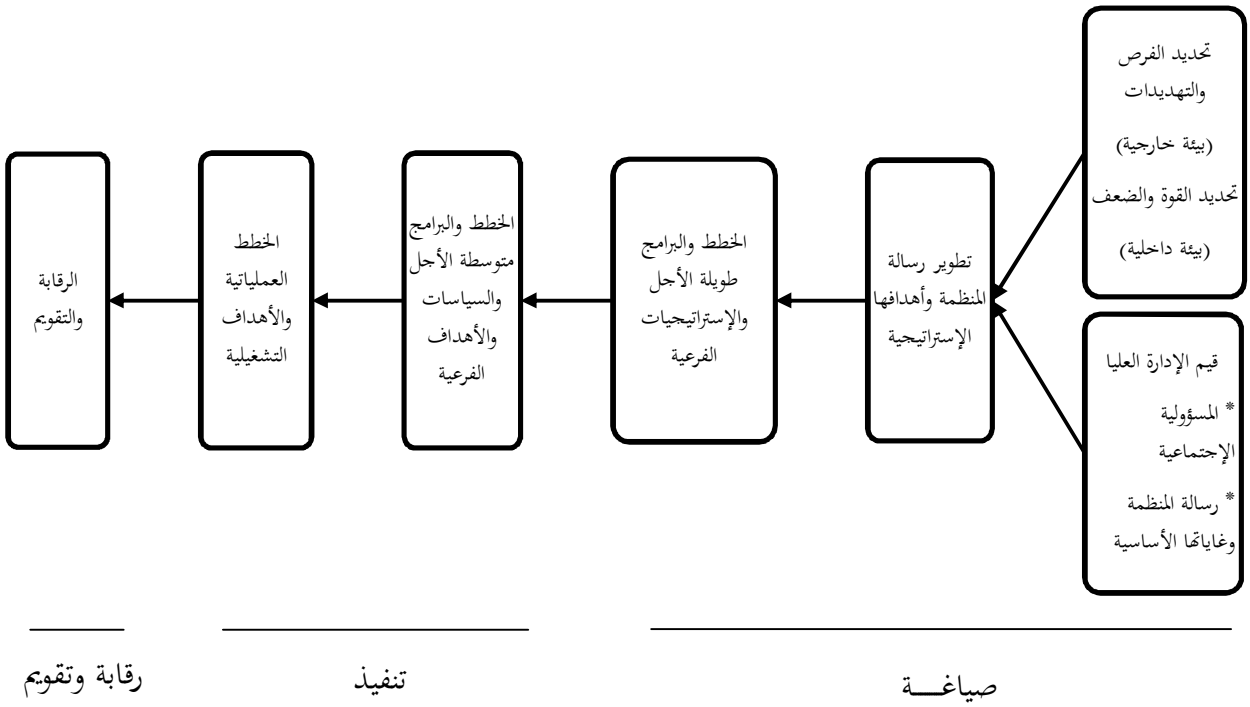
مجموعة النماذج المتوازنة:

وهذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل عمليات التسيير الإستراتيجي مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، و التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الإتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد.

وفي هذه الحالة فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الإستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال و الواقع على قدر من الأهمية لكل منها.

إن الإدارة العليا يجب أن تكون حالمة، ولكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي عملي و من أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج (Glueck,1978) و نموذج (McCarthy,et...al,1987)، و في أدناه شكل يبين هذه المجموعة و يمثلها .

الشكل رقم(1-12): مراحل التسيير الإستراتيجي(النماذج المتوازنة)



المصدر: طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره،ص56.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:

- موازنة الأدوار(الموازنة هنا لا تعني الإعطاء بالقدر نفسه) بين الإدارة العليا و خبرتها وتجربتها السابقة و نظام القيم لديها، و بين دور المتخصصين و التشخيص و التنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية و الداخلية.

- التخلص من قيود الواقعية المميتة ومحدودة التفكير من جانب،و لجم جماح المثالية الطوبائية غير المستندة إلى واقعية حالمة و متفتحة الاتجاهات من جانب آخر، ويأتي هذا من خلال الربط بين فلسفتي المثالية و الواقعية.
- تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة و غير الواضحة، و بين الواقعية كثيرة التفاصيل و غير المبررة، فهي تجد أن الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة،كما أن التحليق في سماء الأمنيات الفضفاضة لا يجد له أرضية صلبة للوقوف عليها.[1]

خلاصة الفصل:

نستطيع أن نقول أن التسيير قد مر بعدة تطورات وهذا راجع للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات الماكرو والميكروبيئية ولكي نتفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن نذرك التضافر بين العناصر الثلاثة التالية؛ الإستراتيجية والبنية وثقافة المؤسسة التي تسمح للمقرر الوصول لأمثل قرارات لصالح المؤسسة في المدى البعيد.

و يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، إذ يهدف إلى الموائمة بين أهداف المؤسسة من جهة و متغيرات البيئة الداخلية و التنافسية من جهة أخرى، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيراته وعوامله المستمرة،و يمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء و اختيار الموقع المناسب في السوق ، كما يعتبر التسيير علما من جهة و مهنة من جهة أخرى ، فهو علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل ، ومهنة لأنه يحقق المعايير الأساسية المتعارف عليها بهذا الخصوص مثل تراكم المعارف و الخبرات عار الزمن، تطور قدرات المسير من خلال المنافسة، تحمل المسير المتمهن للمسؤوليات الإجتماعية، وتحليه بأخلاق مهنية.

كما أن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية و الشمولية لأنشطة المؤسسات، والسعي لتحقيق الترابط ، التفاعل و الابتعاد عن النظرة الأحادية و فعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة، و التسيير

[1] طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**،ص ص54-56.

الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات، التفاعلات و التوجهات، بحيث يضبط و يفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

الفصل الثاني
المسار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول:نظرة عامة حول المورد البشري

المطلب الأول:مفهوم المورد البشري

المطلب الثاني:مميزات الموارد البشرية

المطلب الثالث: مكانة وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول التطور التاريخي والفكري لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني:مفهوم تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث:الإطار التنظيمي و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول:أبعاد وقواعد تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني:الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث:الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع :موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني:مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الثالث:نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الرابع:الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة، إذ تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن لمنظمة ما أن تحقق أهدافها بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، و حتى تتمكن من مواكبة التغيرات التي تواجهها المنظمات، وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد" .

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذا المنطلق جاء الفصل مبنيا على أربعة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المورد البشري

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإطار التنظيمي و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول:نظرة عامة حول المورد البشري.

يعتبر العنصر البشري ركيزة أي تنظيم مهما كان شكله، ويمثل المحور في قيام أي مؤسسة أو منشأة، وعلى أساس الكفاءة التي يتمتع بها، سواء في الإدارة والتسيير، أو في الإنتاج والاستغلال، تتحدد قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعظيم إنجازاتها. إن الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة يهدف لتحليل مختلف السلوكيات والتصرفات للموظفين والعاملين، من أجل بناء نموذج إداري يمكن الإدارة من التسيير العقلاني والرشيد لمواردها البشرية وفق تنظيمات تساعدهم على الرفع من كفاءتهم التشغيلية وأدائهم الوظيفي وتوجيه طاقاتهم العلمية والفنية لتحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة.

المطلب الأول:مفهوم المورد البشري.

يتميز المورد البشري من باقي الموارد في المنظمة بأنه يرتبط بمفاهيم عديدة و خصائص متنوعة تجعله أكثر تعقيدا وتركيبا، مما دفع العديد من الكتاب و المفكرين في عدة مجالات اقتصادية، إدارية،اجتماعية ونفسية التركيز على دراسته و تحليله و ضبط أهم مفاهيمه و خصائصه.

1. **تعريف المورد البشري:**

يشتمل هذا المفهوم عدة مفاهيم جزئية وفرعية تمثل العديد من الفئات البشرية و يقسم هذا المفهوم إلى قسمين أساسيين، يتمثل القسم الأول في الموارد البشرية الاقتصادية التي تمثل الموارد البشرية التي تملك الرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيلها، وتعتبر هذه الموارد اقتصادية نظرا لأنها ذات قيمة اقتصادية يترتب عن استغلالها منافع و إشباع، أما

القسم الثاني يتمثل في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تعبر عن الموارد البشرية التي لا تقوم بأي نشاط اقتصادي.[1]

و بالتالي فالموارد البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين، أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، و يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة، الأطفال، أصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم، وذوي العاهات و الإعاقات غير القادرين على العمل، المحالون إلى المعاش (المتقاعدين) الذين لا يؤدون عملا.

وهذا ما يجعل هذا المفهوم يشتمل جميع الفئات البشرية في المجتمع، ويعبر عن الفئات و المجموعات المستغلة كالعمال و الموظفين، و التي لازالت قابلة للاستغلال و الاستثمار كالطلبة المتخرجين من الجامعات الذين لا يزالون عاطلين عن العمل أو الشباب الذين لا يزالون طلبة، إضافة إلى فئة غير قالبة للاستغلال في العمل كالمعوقين و ذوي العاهات.[2]

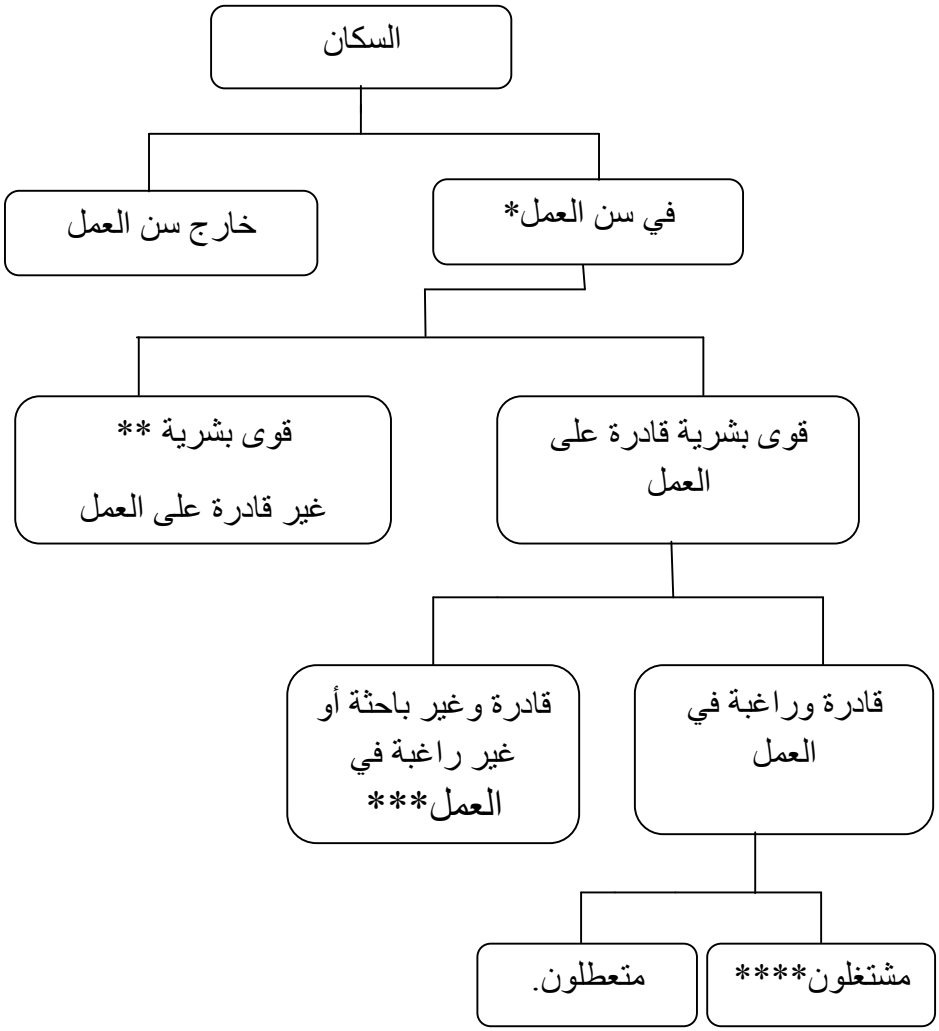
حيث أن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب و التباعد بين السكان و كل من الموارد البشرية الاقتصادية و غير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة و ما لا يدخل.كما هو موضح في الشكل التالي:[3]

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بيروت، 2001، ص ص18-19

[2] بود فار كريم، رفيق يوسف، **"أهمية العنصر البشري"**،مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة الجزائر، 1996، ص 11،12.

[3] هناء علاق، أمال كحيلي، **مرجع سبق ذكره** ،ص44

الشكل رقم(2-1): العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



المصدر: هناء علاق، أمال كحيلي،مرجع سبق ذكره،ص44.

* و تختلف حدود سن العمل من تشريع لأخر، و إن كان الاتجاه نحو اعتباره مابين 15-25سنة.

** كذوي العاهات و الأمراض المزمنة و المستعصية.

*** مثل طلبة في المراحل الدراسة، و أرباب المعاشات دون سن التقاعد و نزلاء السجون و المؤسسات الصحة والاجتماعية .

**** سواء العاملون لحسابهم أو لحساب الغير،و العاملون بأجر أو بدون أجر.

كما تعرف الموارد البشرية للمؤسسة على أنها مجموعات غير متجانسة من الأفراد الذين يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة و رسم سياساتها و إنجاز مختلف أعمالها و أنشطتها، هذه المجموعات غير المتجانسة تنشأ بينها علاقات مهنية و أخرى اجتماعية، كما أن هذه العلاقات قد تكون علاقات تعاون أو علاقات خلاف، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم هذه العلاقات.

كما نقصد بالموارد البشرية الإنسان، الإدارة و العاملين بجهدهم وطاقاتهم، ونستخدم في الإدارة عدة مصطلحات للإشارة إلى المورد البشري، فيما يلي بعض منها:

- **العاملون:** يستخدم مصطلح العاملون كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
- **المستخدمون:** قد نستخدم مصطلح المستخدمون خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.
- **العمال:** يستخدم مصطلح قوة العمل للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.
- **القوى العاملة:**يستخدم علماء الاقتصاد و وزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل، القادرين و الراغبين به ، من يعمل منهم ومن هو عاطل.[1]

2. خصائص المورد البشري:

[1] هناء علاق، أمال كحيلي، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص43-44

يعتبر المورد البشري أهم الموارد الاقتصادية في المنظمات الحديثة، نظرا لخصائصه المركبة و المتداخلة التي لا يمكن أن نجدها في مورد أخر، و التي تتمثل بصفة أساسية في الخصائص التالية:

- توفر المورد البشري على طاقتين أساسيتين: طاقة جسمانية تحددها قواه الجسمية والعضلية، و طاقة ذهنية و فكرية تمكنه من الاستغلال الجيد لطاقته الجسمانية، وتؤدي به إلى التقدم والتطور عكس الموارد الأخرى.
- خصائص وجدانية و عاطفية، وهذا من أهم ما يميزه عن الموارد المادية و الطبيعية، ومما يؤثر عليه من خلال الدوافع و الحوافز، وكل ما يحرك رغبته ودافعيته للعمل والتطور.
- القدرة على التعلم و التكيف و التطور بصفة مستمرة لتحسين أدائه و استغلال إمكاناته بصفة جيدة.
- الدينامكية و تغير سلوكه، وهذا راجع إلى تغير طموحاته و رغباته و توقعاته المتزايدة، فكلما حقق الفرد طموحا يسعى إلى تحقيق طموح أخر أكثر أهمية، وهذا يدفع به إلى تبني سلوكيات معينة و التخلص من أخرى.
- ارتباط المورد البشري بالموارد الأخرى و تفاعله معها، بحيث أنه يؤثر عليها ويتأتى بها، مع التركيز على أنه العنصر المحرك لها، و المطور لكل ما يتعلق بأدواتها و أساليبها بما يؤدي إلى حسن استغلالها أحسن الاستغلال.
- كل الموارد لها حدود وعليها سقف معين لعائدها الإنتاجي، إلا المورد البشري الذي يتميز بأنه لا حدود لأفكاره أو طاقاته التي يمكن أن تنفجر في أي لحظة.

كل هذه الخصائص تؤدي إلى اعتبار المورد البشري موردا متميزا عن باقي الموارد الأخرى وعنصرا هاما و فعالا في تحديد نتائج المنظمة و مدى تحقيق أهدافها و إشباع طموحها، مما أدى إلى الاهتمام به و التركيز على توفير كل الظروف المساعدة و المحفزة لاستغلال كل طاقاته و إمكاناته عن طريق تبني الإدارة الفعالة و الاستثمار الناجع والمجدي فيه باستغلال أساليب و طرق إدارية حديثة مدروسة بعناية.

المطلب الثاني: مميزات الموارد البشرية

يحتل العنصر البشري محطة اهتمام الكثير من الاقتصاديين و كذا المختصين في الإدارة والتنظيم فهو يتميز عن باقي عناصر الإنتاج بخصائص ناتجة عن شخصيته و البيئة التي يعمل فيها ومن بين هذه المميزات ما يلي:

1) **نادرة :** بمعنى امتلاكها لقدرة ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات ....الخ
2) **قادرة:** على خلق تعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والميزات وكذالك القدرات العالية على العمل.

أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذالك باستخدام التأهيل أو التدريب ولعل أفضل مثال الموارد اليابانية.[1]

بالإضافة إلى هدا المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية فهناك مميزات وصيفات أخرى نذكر من بينها التالي:

1. العنصر البشري يزداد ميلا للتخصص:

وذلك لأن بعد الحرب العالمية الثانية زاد معدل التقدم الصناعي والتقني مجالات العمل الفني بشكل جعل من الضروري أن تتخصص كل مجموعة من العاملين

[1] دليلة رويحة، كريمة سروطي، **دور الموارد البشرية في تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة،المركز الجامعي الوادي، 2007 -2008،ص 12

في فرع دقيق وأدق من الفروع العمل لضمان الإلمام بجوانب الفنية وحتى يمكن متابعة نواحي التطوير المستحدثة على الدوام.

ولقد انتشر التخصيص في السنوات الأخير وذلك لانتشار المؤسسات الكبيرة التي تضم الآلاف من، وعلى كل منهم إتقان جانب محدد من الجوانب العمل لضمان استكماله بالكفاءة الموجودة وكذلك لزيادة المعلومات والتطبيقات التقنية مما يعجز عنه الرد وحده.

2. العنصر البشري يلزم تنظيمه داخلا المؤسسة:

لكي يؤدي العنصر البشري جهوده لابد من تنظيم هذه الجهود باختلاف تخصيصها داخل المؤسسة، وذلك لأن هذا التنظيم أمر جوهري حتى يمكن أن تأتي جهود جماعة العاملين نتائجه الموجودة.

3. العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا:

إن التقدم العلمي و النقدي المتشعب في مختلف المجالات يحتم بذل جهود تعليمية إضافية لاستيعاب الخبرات المجمعة في هذه المجالات، وهذا يؤدي إلى ضرورة إنفاق المزيد من الأموال و الجهد و الوقت للحصول على تلك الخبرات اللازمة بالإنتاج الحديث.

4. العنصر البشري عنصرا إبتكاريا:

ذلك أن العنصر البشري عنصرا حيويا يتميز عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى بأنه ليس جامدا، وتزداد أهمية الصدفة الإبتكارية للعنصر البشري في المستويات الإدارية العليا، حيث يتطلب الأمر وجود قدرة إبتكارية تستطيع اتخاذ قرار يتمثل في الاختيار بين البدائل التي تتيحها الإمكانيات المادية والبشرية، وكذلك تزداد أهمية الابتكار لدى العاملين التقنيين المتخصصين في مراكز إدارة البحوث، وذلك لضرورة الاستفادة بجهودهم في ابتكارات جديدة تساهم في تطوير الأفكار والأساليب و الاختراعات.

5. العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية:

ذلك أن الإنسان لا يتأثر فقط بخبراته العلمية بل يتأثر أيضا بالظروف البيئية التي تتعلق بظروف العمل من حيث الحوافز المقررة للعاملين، وكذلك الظروف المحيطة أثناء العمل و كذلك تتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد من حيث مدى الاستقرار العائلي.

6. العنصر البشري يتأثر بالظروف الفردية:

ذلك أن الأفراد يكونون مجموع القوى العاملة في المؤسسة يختلفون عن بعضهم البعض بالضرورة في الخصائص البشرية ،فضلا عن اختلاف تخصصاتهم العلمية والعملية وكذلك يختلفون في قدراتهم على التعليم ،الاستيعاب، التدريب العلمي، جمع وتنظيم المعلومات والبيانات المكونة لخبراتهم كما يختلفون في المستوى الصحي لكل منهم.

وبالطبع يلزم مراعاة تلك الظروف الفردية في اختيار وتدريب وترقية العاملين بالمؤسسة وكذلك في التأليف بين الأفراد كمجموعات عمل في الوحدات الإدارية.[1]

المطلب الثالث :مكانة وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة .

1. مكانة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن فاعلية أية مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها :الموارد البشرية التسويق ،الإنتاج المالية والبحوث والتطوير،والتي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه ،وتمثل أي مؤسسة نظاما منفتحا على بيئته المحيطة ،يأخذها منها ويعطيها ،يتأثر بها ويؤثر فيها ، وهي كما تضم أموالا وآلات ،سلع وخدمات ،فهي تضم بشرا يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة ، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى ،وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية .

[1] العارم عبد الرزاق وآخرون، **دور المورد البشري للوصول إلى الجودة الشاملة الاقتصادية**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التسيير، تخصص مالية،المركز الجامعي الوادي، 2006-2007 ،ص ص 06-08

خاصة بعد التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية الاعتماد على التجربة...) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات...) يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل .Hamel Parpalaid.Porterأن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والإستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع إستراتيجيات للموارد البشرية (التخطيط، الاختيار،التدريب، تقيم الأداء،الحوافر).

2. أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر المؤسسة مركز للقرار، تضع إستراتيجية مستقلة دعامتها الموارد البشرية التي تتمتع بها و التي أصبحت الموارد الأكثر أهمية، و التي تعكس في الواقع حقيقة أساسية في المؤسسة مفادها أن نتائج الإنتاجية يمكن الحصول عليها بالاستعمال الفعال للموارد البشرية، و في الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم أصل تملكه هذه المنظمة).

وبالتالي ازدياد أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة يرجع إلى اكتشاف أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع العمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية مع أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و استثماره في تنمية مهاراته حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

وهناك عدة عوامل تؤثر في أهمية العنصر البشري للمنظمة:

1.2 تأهيل العناصر البشرية التي تحتاجها:

فالعاملون هم المورد الأكثر أهمية لكل المنظمات التي تعتمد على أشخاص ذوي تخصص نادر ومعقد، يستغرق تأهيلهم سنوات طويلة، كما بالنسبة للمنظمات الصحية و العلمية وتلك التي تعتمد تكنولوجيا عالية، فهذه المنظمات تعتمد على عاملين يحتاج كل منهم حوالي 20 سنة للحصول على التخصص الضروري.

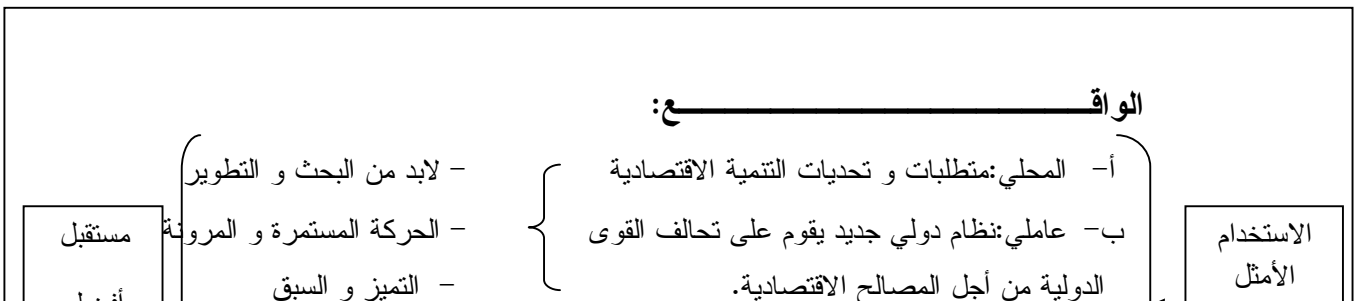
2.2 البيئة التي تعمل فيها و مدى توفرها للعناصر التي تحتاجها:

فالإنسان هو المورد الأكثر أهمية لمنظمات تحتاج إلى متخصصين و لكنها تعمل في دول لا تهيئهم مؤسساتها التعليمية، تضطر الاعتماد على عمالة أجنبية أو التدريب و التطوير.

3.2 مدى نضج ممارساتها الإدارية:

هذا ينطبق على الأعمال الكبيرة و العملاقة، فهذه لا تصل إلى هذا الوضع بدون ممارسات إدارية و ناضجة، و لا يكفي أن ينحصر ذلك بمن هم في موقع إداري، بل يجب أن يمارس الجميع عملهم بطريقة ناضجة، وأن تكون مختلف أنظمتها و صيغتها في العمل ناضجة.

و لكي تزداد أهمية العنصر البشري في المنظمة فيجب استخدام هذا الأخير استخداما أمثلا كما هو موضح في الشكل رقم(2-2).[1]



المصدر: هناء علاق، أمال كحيلي،مرجع سبق ذكره ،ص49.

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية.

يمكن التطرق إلى أثار التكنولوجيا على الموارد البشرية من جانبين، جانب التسيير و ما تقدمه للمسير و الرفع من الأداء فيما يخص التوظيف،و التكوين، و طرق تسيير هذه الموارد، و جانب أثارها الإيجابية و السلبية خاصة على العامل.

1. أثر التكنولوجيا على توظيف الموارد البشرية:

سواء كان التوظيف داخليا، كحالة عرض المناصب الشاغرة على المستخدمين أذا توفرت فيهم الكفاءات المطلوبة، أو خارجيا عند لجوء المؤسسة إلى سوق العمل، فإن هذه التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا إذ تقف إلى جانب المسير و تساعده في انتقاء العناصر

المؤهلة لذلك بالرجوع إلى قاعدة المعطيات المتوفرة بالمؤسسة، كما تساعده في مختلف مراحل عملية التوظيف الخارجي و إجراء الاختبارات للمترشحين.

و لتبيان هذا الدور يكفي تصور الطريقة التقليدية المتبعة في عروض العمل و المتمثلة في نشر الإعلان في الجرائد ،و المجلات و مكاتب اليد العاملة ثم تلقي الرغبات بنفس الطريقة، وهي طريقة أصبحت غير عملية تماما، يكفي ذلك نشر الإعلان في الشبكة (intrnet الشبكة المحلية) في لحظات و تلقي الرغبات في اللحظات الموالية سواء كان ذلك في مختلف أنحاء الوطن أو خارجه. بعد تلقي طلبات العمل تبدأ مرحلة المعالجة بهدف اختيار المؤهلين لذلك.

و إذا كانت التكنولوجيا تتطلب تكوينا متواصلا للعمال لمواصلة الركب فهي في نفس الوقت قد أتت بحلول كالتعليم عن بعد بواسطة الحاسوب و الشبكات كإمكانية ظهور الدروس في أماكن العمل و إمكانية استعمال نظم الخبيرة دون اللجوء إلى الإنسان المكون الخبير.

2. أثر التكنولوجيا على العامل:

لا شك أن لهذه التكنولوجيا أثار سلبية و إيجابية على العامل و مناصب العمل، من حيث الآثار السلبية، أثبتت دراسة أن زيادة قدرة على المعالجة ب 10% فقط لدى الحاسوب تقضي على 1.8% من مناصب العمل في المكاتب و 1.2% من مناصب الإطارات، كما يقضي إدخال الرجل الآلي في صناعة السيارات على مناصب العمل بنسبة 27 إلى37%. و سيقضي هذا الرجل في الصناعة نفسها على 500 ألف منصب عمل.

من جهة أخرى تقف التكنولوجيا إلى جانب العامل و تساعده في عملية المراقبة فاكتشاف الأخطاء و تصحيحها في حينها باستعماله لبرمجيات و شبكات كما تقف إلى جانب المسير في عملية الإشراف المباشر على مرؤوسيه في أماكن عمله، إيجابيات ملموسة و لكن هذا يتطلب توفر مؤهلات جديدة متجددة لدى العامل، بالإضافة إلى شعوره بالإحباط نتيجة

المراقبة التي يخضع لها وسيطرة التكنولوجيا عليه، فالإرهاق والملل وانخفاض معدل الرؤية والتفكير لديه و عدم قدرته أحيانا على مواجهة المشاكل الجديدة المفاجئة.

أما من حيث الإيجابيات فيلاحظ أن استعمال هذه التكنولوجيا أدى إلى ظهور تخصصات جديدة مما أدى إلى خلق مناصب جديدة كمناصب العمل عن بعد، حيث يبقى العامل في بيته أو في أي مكان آخر، بعيدا عن المؤسسة ورشاتها ومكاتبها، وذلك بتزويده بما يحتاجه من الوسائل المساعد (هاتف، فاكس، شبكات...) اللازمة للقيام بوظيفته .

إن العمل عن بعد نتج عنه عمال رحل، وهو تغيير جدري في علاقات العمل، وككل تغيير فسيواجه بالرفض لدى المؤسسة البيروقراطية والدهنيات الكلاسيكية للمسير والعامل في نفس الوقت، وتطرح التجارب الميدانية مشاكل عدة قانونية (الإطار القانوني للعامل) وعملية كيفية تحديد الأجرة والتأمين على العامل وحق الملكية الفكرية لإنتاجية وحقه في العمل لصالح مؤسسات أخرى في نفس الوقت، هذا دون نسيان المشاكل النفسية لهذا الأخير وفقدان جو العمل والجماعة في العمل.[1]

المبحث الثاني:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصرها وأكثرها تأثيرا في الإنتاجية، لذا يجب تخطيط ،وتنظيم، وتوجيه، ورقابة العنصر البشري في المنظمة،وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

[1] هناء علاق، أمال كحيلي،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص50-52

المطلب الأول:التطور التاريخي و الفكري لإدارة الموارد البشرية.

إن المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما استقرت بعد سلسلة من التطورات وتعتبر الثورة الصناعية هي بداية بروزها بشكل كبير نتيجة تزايد اهتمام بالعنصر البشري واعتباره في ما بعد بأنه العنصر المحرك لعملية الإنتاج وتتمثل المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية إلى يومنا هذا في الأتي:

المرحلة الأولى : إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع.

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من المستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيع ويشتري شأنه شأن باقي السلع ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا النظام الصناعة المنزلية فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة فأصبح العامل يعمل مقابل أجر يسمح له بالحياة.تم جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن ،فجسد الأول وجود طبقتين الملاك والعبيد وتميز الأخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة والأجور المتمهنين لها فأصبح هناك تدرج المهنة صبي.

المرحلة الثانية:ظهور الثورة الصناعية.

لقد واكبت هذه المرحلة ظهور الثورة الصناعية، فمنذ ظهورها تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها (القرن 18) محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمون في ذلك أدوات بسيطة لكن وبظهور الثورة الصناعية صاحبها عدة نتائج أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات النسبي عن اليد العاملة.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد (ورشة).
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان صحبة هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة عن الآلة أكثر من اعتمادها عن اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلقى الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذين كان همهم الوحيد هو الإنتاج المادي.

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية

تعتبر هذه المرحلة منذ القرن 19 هي مرحلة النمو والتطور بالنسبة لإدارة الموارد البشرية واكتسابها الصفة المهنية بالإضافة إلى ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة فديريك تايلور كانت له نظرة مغايرة التي تتمثل في تنظيم العلاقة والتغيير في نظرة الإدارة إلى العامل أو العامل إلى الإدارة وحتى على مستوى العمال مع بعضهم البعض ونتيجة هذا التفكير وضع تايلور مبادئ وأسس الإدارة العلمية والتي تتمثل فيما يلي :

1- تطور حقيقي للإدارة:يقصد بذلك تايلور استبدال الطريقة التجربة أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة .

2- اختيار العلمي للعاملين :وذلك بتوفير القدرات والمهارات الأزمة لتحمل مسؤولية الوظيفة واعتبر تايلور هذا المبدأ أساس نجاح إدارة الموارد البشرية .

3- الاهتمام بتنمية وتعليم وتطوير العاملين: وهو أمر ضروري لتحقيق المستوى المطلوب

4- بين الإدارة والعاملين بالتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل .

وبالرغم من الزيادة الإنتاجية التي حققتها إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتحسين ظروف العمل وتحليل الأعمال لم تسلم من الانتقادات بسبب اهتمامها بالإنتاج على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل.

المرحلة الرابعة :مرحلة النمو المنظمات العمالية

بداية من القرن العشرين تمت وبشكل ملفت لانتباه عدة منظمات عمالية ،وحاولت هذه المنظمات أو النقابات المطالبة بزيادة الأجور وحفظ ساعات العمل والتكفل أكثر بالعامل من النواحي الاجتماعية والإنسانية،ويعتبر هذا الظهور بمثابة رد فعل ضد الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل.

المرحلة الخامسة :

الحرب العالمية الأولى : لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعينهم لتأكد من صلاحيتهم للشغل الوظائف ومن أمثلة هده الاختيارات ألفا و باتا وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد التوظيف .و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين لإدارة الموارد البشرية في ظهور منشآت للمساعدة بعض الأمور و التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية .

و في هده الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية و الإسكان ويمثل إنشاء هده الأقسام بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و كان معظم الأفراد العاملين لأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية .[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1988 ، ص ص33-34

المرحلة السادسة:

ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية لقد شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوت ورن بواسطة ألنون مايو و أقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السابعة :ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هدا

وفي هده المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيت شهدت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج للتحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقد حفظ الملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث كما علم النفس و الانتروبولوجيا وكان ذلك تزايد نتيجة استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة البيئية وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية هي أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب إن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية وأسباب ظهورها

1. تعريف تسيير الموارد البشرية

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت تسمية إدارة القوى العاملة أو إدارة

الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة،من حيث اختيارهم ،و تدريبهم، وتطويرهم، وتحفيزهم، وانتهاء بتقاعدهم و إنهاء خدمتهم.

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد مند دخولهم المنظمة، كما و أن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العنصر. [1]

ولتحديد مفهوم موحد للموارد البشرية يجب التمييز بين وجهتي نظر مختلفين

وجهة نظر تقليدية:

إذ يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات و سجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و انجازهم، و انعكس ذلك على الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

وجهة نظر حديثة:

حيث يرى أصحاب هذا المذهب أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية المنشأة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، التمويل....الخ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، وأصبحت الموارد البشرية مسئولة عن:

- جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
- المحافظة على العمال و السهر على بقاءهم و استمرارهم داخل المؤسسة.
- تحفيز القوى العاملة و تدريبها ة تنميتها و تحفيزها.

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي**- الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2006،ص26

حيث يعرف **فرنش(French)** تسيير الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام وتنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يعرفها **ميرس و بيرقوص(C.Myres ،(P.Pirgos** بأنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكن تحقيق دواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

ويرى **فليب (E.PHILLPPE)** إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه، مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، تنميتهم، تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

أما حسب **علي عبد الوهاب** "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة.[2]

يعرف **g.maytain** تسيير الأفراد هو ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالأفراد والمجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تحليل القوى العاملة،

[1] Petit Et Autres: **Gestion Stratègique Et Opèrationnelle Des Ressourres Humaines**. Edition Gaètan Morin,Qèbec,2000,P07

[2] علي عبد الوهاب **"إدارة الأفراد منهج تحليلي "** القاهرة المكتبية عين الشمس 1974 ص 36.

التدريب و التنمية، المكافأة، و تعويض العاملين و مختلف المعلومات و السجلات المتعلقة بالعاملين.

كما يعرف **a.sikula** تسيير الأفراد هو استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة، الاختيار ة التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين.[1]

وهناك أيضا من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، تنظيم، توظيف، قيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة، فهو المسئول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير، و المكافأة.[2]

كما يعرف بأنه التسيير المسئول عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع.

ويعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، تنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.

تعريف عام:

هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي ترمي إلى تعظيم أهداف المنشأة والقوى العاملة بها، زيادة على الأنشطة التي ترتبط بإستراتيجية المؤسسة و تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة و العمال فيها، و المجتمع بصفة عامة.

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص84

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، ،2005، ص28

ونستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية، التوظيف الملائم، التدريب الدقيق و المتابعة المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق ملائمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.[1]

2. أسباب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية:

ومن الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ما يلي :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين
- التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور التنظيمات العمالية،نقابات المختلفة للدفع عن حقوق العمال .
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ، إضافة إلى ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية.
- التوسع الكبير في التعلم وفرض الثقافة العامة أمام المورد البشري أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والنقابي ، وتطلب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية وتوفير وسائل حديثة ومناسبة للتعامل مع هده النوعيات الحديثة من الموارد البشريةالنقص الكبير الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى في اليد العاملة .
- الرغبة في ضرورة وصول الإنتاج إلى ذروته .

[1] Barnard Martory,Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et** Performances, Dunod, Paris ,4ème Edition ,2001,P238

- إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور وأساليب المعاملة،وتعاليم الإدارة العلمية التي خلفت مواقف وصعوبات خطيرة :ارتفاع نسبة الغيابات، نسبة الغيابات، الإضرابات والإتلاف.[1]

3. أهداف إدارة الموارد البشرية :

يمكن إبراز النتائج، أو مجموعة الأمور المستقبلية الواجب تحقيها من خلال إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على الهدف العام، ثم الأهداف الفرعية.

الهدف العام:

- استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة و فعالية، بواسطة الموارد البشرية المناسبة.

الأهداف الفرعية:

حتى يمكن الوصول إلى الهدف، يمكن إبراز عدة أهداف فرعية تيسر الوصول إليه.

- التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) و الوظائف المطلوبة.
- ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دوافع/حوافز).
- توفير المعارف و إكساب و تنمية المهارات التأهيلية و التطويرية.
- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية.
- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.[2]

[1] معين أمين السيد، **مرجع سبق ذكره**،ص26
[2] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص30

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

سنتناول تأثير بعض العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية و الداخلية.

1. العوامل البيئية الخارجية:

تشمل العوامل البيئية الخارجية عديد من العوامل نذكر منها:

1-1 العوامل الاقتصادية و الإقليمية و القومية

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي، و الإقليمي و القومي على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، فقد أدت الضغوط التنافسية و موجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو أو الكساد على سياسات الاختيار و التدريب و الأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من الشركات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة و إدارة العمالة الفائضة....و هكذا.

1-2 التغيرات التكنولوجية:

يؤثر التطور التكنولوجي في كافة المجالات خاصة في مجال المعلومات، و الاتصالات، والحاسبات الالكترونية على إستراتيجيات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التغيير الذي يحدثه في هيكل العمالة، و المهارات و المعلومات و الاتجاهات المطلوبة في قوة العمل.

و قد أدت تطبيقات نظريات إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة و التي استخدمتها عديد من الشركات بهدف تحقيق قفزة نوعية في مستويات الإدارة و خدمة العملاء و الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق أدت إلى حدوث تغييرات كبيرة في نظم العمل و النظم الإدارية وثقافة المنظمة.

3-1 العوامل الثقافية:

أدت العوامل الاقتصادية العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسية والاتجاه إلى التكتل والاندماج على المستوى العالمي إلى ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية تتعدد الثقافات مما يؤدي إلى ضرورة تطوير السياسات والتطبيقات الخاصة بالموارد البشرية بما يتناسب مع اتجاهات التوجه العالمي .[1]

4-1 العوامل القانونية:

تؤثر العوامل القانونية من حيث القوانين والتشريعات واللوائح الحكومية على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فقوانين العمل والأمن الصناعي ،والصحة المهنية كلها يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية في سياساتها وتطبيقاتها .

5.1 سياسات المنافسين:

تؤثر سياسات المنافسين على الإدارة عند وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والابتكار،وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العالمية الماهرة من سوق العمل إذ تسعى الإدارة إلى وضع السياسات المبتكرة في الاختيار والتدريب والأجور والتي تساعد على استقطاب هذه الكفاءات وصيانتها وتطويرها.

6.1 العوامل الخاصة بالصناعة :

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بطبيعة المنتج سلعة أو خدمة وبطبيعة الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.إذ تختلف هذه السياسات والتطبيقات حسب النشاط فهي تختلف في البنوك عن الفنادق، وعن الشركات الجارية والصناعية.

[1] عايدة سيد خطاب،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 09-11

7.1 النشاط النقابي :

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بالنشاط النقابي خاصة فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل، وإن كان ذالك يختلف حسب فلسفة الحكومة والظروف الاقتصادية.

2. العوامل الداخلية:

يؤثر كل حجم المنظمة ،والهيكل التنظيمي ،وتاريخ المنظمة وثقافتها والإدارة العليا، وإستراتيجية المنظمة والإدارة التنفيذية والمباشر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

2-1 حجم المنظمة:

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المنظمة .فهي تختلف في المنظمة صغيرة الحجم عن المنظمة المتوسطة بالأعمال الخاصة ففي المنظمات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم

وعندما يكبر حجم المنظمة، وتتعدد وظائفهم وتتعدد أعمالهم يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة في إدارة الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق...الخ تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .

2-2 الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية، كل هذا يؤثر على سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة الشركات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2-3 تاريخ المنظمة و ثقافتها:

يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالبا ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة و التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير.

2-4 الإدارة العليا:

تؤثر فلسفة و قيم و مهارات الإدارة العليا على سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفاعلية و النجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح.

2-5 الإستراتيجية العامة للمنظمة:

تؤثر الإستراتيجية العامة للمنظمة على إستراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها و تتكامل و تتفاعل معها.

2-6 المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

تتأثر سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات، الكفاءات، الدافع، الحماس، المعلومات، القوة و التأثير و النفوذ لدى المديرين و العاملين بإدارة الموارد البشرية.

فكلما توافرت المهارات و الكفاءات لدى المديرين و العاملين بإدارة الموارد البشرية كلما أثر ذلك على جودة صنع و اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية و على فاعلية الأدوار التي تقوم بها في المنظمة.[1]

المطلب الرابع:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

واجهت و تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات و الإستراتيجيات الملائمة ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي : التحديات البيئية ،والتحديات التنظيمية ،والتحديات الذاتية ،أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم.

1. التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية المنظمة والمؤثر على أدائها ، ونطر إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص كما وأنه لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرنامج المناسبة.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية ، القانونية، التنوع في قوة العمل، المهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي و الاتجاهات نحو العولمة.

ويتطلب كل نوع من هذه التحيات سياسة مرنة و سريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات التشغيل الوقتي أو الآني وذلك عندما

[1] عايدة سيد خطاب، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 11-13

يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

كما تواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين و التشريعات المحددة، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس و العرف و القومية.

وفي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة و المؤثرة على الموارد البشرية لابد من سياسات وإستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية و الأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي و الأجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة و المدربة وفق حاجات البيئة المتنوعة و المختلفة.

2. التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة و التي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

و أهم تلك التحديات التي لابد من مواجهتها و التحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

إن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكلف و النوعية، فمن المعروف أن كلفة المورد البشري في المنظمة تكون واضحة و تتراوح بين حد أدنى 36%من إجمالي الكلف في المنظمات ذات الكثافة العالية في رأس المال و 80 كحد أعلى في المنظمات ذات الكثافة العالية في الاستثمار البشري، لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة و قابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها:[1]

[1] سهيلة محمد عباس، ، **مرجع سبق ذكره**،ص32-33

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار، التعيين، التدريب و التطوير.

ومن بين أهم التحيات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد و إلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة، وهذا يعكس الاهتمام و التركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا، المساهمة في تحسين الإنتاجية و النوعية، و الاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة و اتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددها.

إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية و الخارجية،أي لابد من تبني قيم واتجاهات و معتقدات متناسبة مع الأفراد و خصائصهم، والتركيب التنظيمي و إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

3. التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد و المنظمة و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل و كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوى العمل و إعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

يتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد و المنظمة إستراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المنظمة و جذب الكفؤيين منهم للعمل و الاستمرار مع المنظمة،

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيس لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو و التطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير و تحملها للمخاطر، و انطلاقا من كل ذلك فإن

العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم و عملهم مع المنظمة، هذه المبادئ و المعايير لابد أن تنطلق من تصورات و توجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع أخلاقيات العمل، إذ أصبح لزما على المنظمة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين و المستثمرين و الزبائن من جهة(البيئة الخاصة) و المجتمع الذي تعمل فيه من الجهة الأخرى (البيئة العامة) بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يبقى التحدي الأهم و المؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل بتخفيض القوة العمل و إعادة هيكلة المنظمة نتيجة ذلك.

إن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في استقرار العاملين، فهم في خوف دائم و توتر وتحسب من فقدان وظائفهم و عدم استمرارهم مع المنظمة.

إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثير على دافعيتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وعلى صحتهم النفسية ،وهذا ما يدفع العديد من المنظمات إلى إيجاد

من كل ما سبق من تحديات، نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأتي من فراغ وإنما

فعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها.هذى التحديات ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم لبرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية،وكذلك مع استراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.[1]

[1] سهيلة محمد عباس، **مرجع سبق ذكره**،ص ص 33-34

المبحث الثالث:الإطار التنظيمي و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول:أبعاد وقواعد إدارة الموارد البشرية.

1. أبعاد تسيير الموارد البشرية:

1-1 البعد الفردي:

المرونة:ة إستراتيجية يعمل من خلالها على صيانة آمنة و انتمائه لمؤسسة أطول فترة في التغيير عند التعامل مع مصادرة الضغوط في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، أو يحدث التعلم كنتيجة عن خبرته الشخصية أو خبرات غيره لتعديل سلوكه في ضوء قدرته على إدراك تفسير الأحداث، و التسيير الذي لا يراعى فيه هذا البعد يثير لدى الأفراد إحساس كبير بالإخفاق، وعدم الالتزام واستياء مكتوم أو ظاهر من الوظيفة ، ويحدث اللاتكامل بين الأفراد ووظائفهم، فيضعف الأداء وتسوء العلاقات ويحدث الإجهاد الذهبي والبدني، فيسارع الفرد إلى الانسحاب أو الصراع إن لم نقل التخريب كحد أقصى .

1-2 الإدماج:

يحدث الإدماج نتيجة لمحاولة أعضاء المؤسسة تكيف ومواجهة حالات عدم الاستقرار، وإدماج الأفراد يعتبر النواة الأساسية لتعلم المؤسسة ، قد يحدث هذا التعلم تلقائيا من خلال العادات والممارسات الإدارية المختلفة أو من خلال القيم الاجتماعية والممارسات السابقة، وقد تكون هذه العملية مخططة من قبل الإدارة العليا أحيانا أخرى،فالإدماج يساعد في دعم نظم اتخاذ القرار و يمكن من خلاله تكوين معرفة مستقرة ومتاحة لاستخدام الآخرين ومتبادلة بينهم .

وتتأثر عملية الإدماج بقدرة المؤسسة على تحديد نطاقها التنظيمي،وبالتالي تحديد المتغيرات البيئية التي تؤثر دورا فعالا في عملية التعلم، لما تحتويه من معلومات، لذا كانت الحاجة ماسة لنظم تفسير لهذه البيئة، وتبسيط هذه المعلومات لتبسيط الواقع العلمي للمؤسسة والعاملين فيها، ويتكفل بهذه المهمة المدراء، فهم القادرون على بدء عملية الإدماج تنشيطها من خلال نظم الحوافز والترقيات وترسيخ أسلوب العقاب والثواب.

1-3 المرونة :

هدفها البحث عن أكبر قدر ممكن من السهولة،لمواجهة المشاكل اليومية الناتجة عن عدم قدرة الفرد عل التكيف مع المؤسسة التي تعود أسبابه الأولية إلى تناقض أهدافه مع أهدافها، وقد اقترح بعض الباحثين عن المرونة وجود هيكل التنظيمي شامل يتم تعديله بصفة مستمرة ليسهل عملية تعديل السلوك من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة،ويمكن تعديله بتشجيع الأعضاء على التجديد والابتكار في حدود ما يتطلبه الهيكل التنظيمي،أي هيكل تنظيمي يتمتع بقدر عالي من المرونة،خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار التنظيمية،أما البعض الأخر من الباحثين فقد اهتم بوجوب حصر للقيم والاتجاهات والخلفيات الثقافية داخل المؤسسة والتعامل معها بما يخدم التنظيم والتخفيف من تقارير القوة والصراعات والحساسيات التي لا جدوى منها، وإعادة الاعتبار لمفهوم الحق والواجب والمسؤولية وزيادة التقدير لأهمية وقيمة ووظائف الأفراد في تحقيق هذه المرونة.

4-1 الابتكار :

الاهتمام بهذا البعد يزود المؤسسة بقدرات إبداعية، واستغلال أحسن لطاقات الأفراد،وتجدر الإشارة في هذا المقام إل توضيح الفرق بين التسيير الوقائي للموارد البشرية وبين التسيير والابتكار،فالأول ضروري للوقاية والحفاظ على نظام المؤسسة الحالي،أما الثاني فيعتمد على البحث عن الطاقات الإبداعية للعاملين، والعمل على إبرازها مع تشجيع التفكير والابتكار.[1]

2. قواعد تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية يتطلب من المعنيين أن يفهموا جيدا عدد من الحقائق المهمة عنه، نستطيع أن نطلق عنها قواعد التسيير هي:

- يجب أن يكون التسيير هادفا أي مصمما لتحقيق أهداف معينة لعلاج الضعف في مستوى الأداء في المؤسسة على سبيل المثال أو إعداد الموظفين لتقلد وظائف....، وتحديد الهدف يساعد على تحديد الموضوعات و الطرق المناسبة و الموارد البشرية بشكل يسهل تحقيق النتائج المستهدفة بفعالية.
- إن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مستمر، يبدأ ببداية توظيف الموظف ويستمر معه حتى التقاعد.
- إن نجاح تسيير الموارد البشرية يتوقف إلى حد كبير على رغبة إدارة التسيير في النمو، ولذلك يجب العمل على رغبة و إثارة من خلال تحديد الدوافع الداخلية للفرد المرتبطة بجودة و إتقان العمل، أما الخارجية مرتبطة بالحوافز التي يحصل عليها نتيجة عمله، لذلك يجب أن تدرس الإدارة هذه الدوافع و محاولة تنميتها.
- يجب أن يوجه التسيير على جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وان يكون شاملا في المؤسسة.

[1] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 86-87

- التدرج في معالجة المشكلات، أي تبدأ إدارة الموارد البشرية على المستويات السهلة أولا، ثم يتدرج منها إلى الأصعب فالأصعب حتى يستطيع الفرد و الإدارة إتقان ما يكون عليها.
- حيث أن متطلبات العمل تتغير باستمرار، فإن الأمر يتطلب تطوير التسيير لمواجهة هذه المواقف و يجب البحث باستمرار عن طرق أكثر فعالية لأهداف التسيير و كيفية الوصول إليها.
- في تسيير الموارد البشرية يكون التركيز على الفرد، و متابعة التحسين في الأداء وليس التركيز على كمية المعارف التي هو عليها، لذا يجب على إدارة تسيير الموارد البشرية أن تتابع بالمعلومات النظرية، كما أنها تعطي الفرصة للأفراد للممارسة بأنفسهم ومن خلال حرص الإدارة أن لا يكرر الخطأ و دوام الأفعال الصحيحة.
- إن التسيير من الوجهة الاقتصادية البحثة استثمار للموارد البشرية إذ يتعين على المؤسسة أن تحصل الحد الأقصى من عائد التسيير بتكاليف مناسبة و بذلك تتحدد الاحتياجات بصورة واقعية و دقيقة و قيامها بدراسة و تحديد العمل و الأفراد في المؤسسة.
- إن التسيير له دور محدود في مواجهة المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم المركزية، سوء تقسيم العمل، الازدواج، المشكلات الناشئة عن سوء انتقاء وتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب.[1]

المطلب الثاني :الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

1-تحليل العمل:

[1] عبيدي محمد وآخرون، **دور أهمية تنظيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة –دراسة تحليلية و نقدية-** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي الوادي، 2000-2001،ص ص 18-19

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقيها، وتصمي م الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2 تخطيط القوي العاملة :

تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة .

3 الاختيار والأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4 تصميم هيكل الأجور :

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

5 تصميم أنظمة الحوافز :

وتعني الوظيفة بمنح مقابل العاملين:ء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7 تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك خلال أساليب معينة، وغاليا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8 التدريب:

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، و على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9 تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على الأخص فيما يمس النقل، الترقية،التدريب، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.[1]

***المهام الإدارية:** هذه المهام تتعلق بالدائرة نفسها من أجل تحقيق المهام الفنية وهذه المهام تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، تنظيم،توجيه،الرقابة

أ. **التخطيط** :أن المدير الفعال يجب يخصص جزا رئيسا من وقته لعملية التخطيط وبالنسبة للمدير إدارة الموارد البشرية فان التخطيط يعني التحديد المسبق لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة ويعد التخطيط للأنشطة الموارد البشرية عاملا حاكما لتحقيق الميزة

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، 2004، ص ص29-30

التنافسية للمنظمة من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية كما انه يعتبر صمام الأمان بالمنظمة للخفيف من حدة الاضطرابات ومنع حدوث الكثير من المشكلات بقدر الإمكان أن الخطط في المجال يعتبر عملا جادا يحتاج إلى قدرات خاصة حيث يتضمن القدرة على تفكير والتحليل و الوصول القرارات .

ب. **التنظيم** :بعد تحديد مجالات العمل في إطار مخطط يجب إنشاء هيكل تنظيمي لتفيدها إن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد و وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ،و تنفيذها فإنه يجب على المدير الأفراد تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة ، والأفراد ، للعوامل المادية ويجب عليه أن يكون واعيا للعلاقات المركبة بين وحدات و الوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ج. **التوجيه** :بعد تحديد خطة العمل في مجالات الأفراد المختلفة ،تحديد الهيكل التنظيمي لتنفيذ هده الخطة، يلي دلك وظيفة منطقية أخرى مرتبطة بتنفيذ الأعمال المختلفة و هي التوجيه و التي تتضمن إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم و جعلهم يؤدن عملهم بكفاءة رصا كامل .

د. الرقابة :

تعتبر الرقابة أخر الوظائف الإدارية،و هي عملية مستمرة و متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي بتحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح ،وهي تقوم على تقيم النشاط الإداري الفعلي لتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط وثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتحاد ما يلزم لمعالجتها .

المطلب الثالث:الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة و في التوجه إلى العنصر البشري خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية و إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية

لم يعد محددا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للتغيرات البيئية المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية و الاقتصادية

1. دور الأعمال:

يتمثل هذا الدور بمشركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة ي دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.

2. الدور التشغيلي:

خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابية على الأداء والسلوك ،إضافة إلى نشاطاتها التدريب والمتابعة وتقويم الأداء ، فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة،إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، وبعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولا وإدارة الموارد البشرية ثانيا.

3. الدور الإداري:

ويسمى بالدور متوسط المدى،إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكيد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة،علاوة على وضع أنظمة الأجور و المكافآت وخطط التطوير الإداري اعتمادا فإن التنويع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن الإدراك

البشري التي تمارس دورا وحيدا ، أو أن تتحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد بنشاطاتها فتتبنى إدارة متخصصة للموارد البشري فيها،بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعا للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.[1]

4. الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية:

ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمدرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

5. الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية:

الخ. ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب...الخ .

6. الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية:

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

7. الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية:

بالإضافة إلى الأدوار السابقة تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يأتي:

- تدعيم الإدارة العليا لدور الموارد البشرية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و اعتبارها شريكا و عضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات و المعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية و التي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي،**مرجع سبق ذكره** ،ص 45

- إعادة النظر في الأولويات و ذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام و التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية والتي قد تأخذ معظم وقت المديرين.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات و زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.[1]

8. الدور الإستراتيجي:

يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسئولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا إستراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.[2]

المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دور استراتيجي ،و أحدت مكانة في الهيكل التنظيمي ومع دلك يختلف هدا الموقع من منظمة إلى أخرى و هده لعدة عوامل كمدى فهم الدور

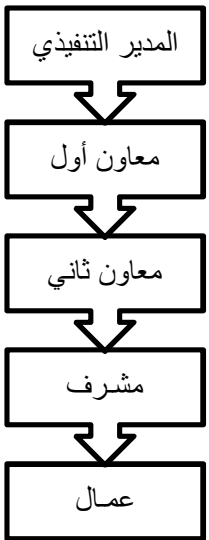
[1] عايدة سيد خطاب، **،مرجع سبق ذكره**، ص ص 16-17

[2] Armand .Dayan ,**Manuel De Gestion**, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998.P331

الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية و عددا لعملين بالمنظمة . بالإضافة إلى الأهم وهو الهيكل أو البناء التنظيمي العام في المنظمة و على هدا الأساس يختلف موقعها حسب الأشكال التنظيمية و المتمثلة في تنظيم وظيفي الخطي استشاري.

1. التنظيم الخطي:

هذا التنظيم لن تجد فيه دائرة العاملين بل نجد بان كل مسوؤل يهتم بشؤون العاملين بالاضافة إلى الاهتمامات الأخرى ، أي أن كافة السلطات عن كافة الوظائف في المؤسسة (العمليات،التسويق،التمويل،الأفراد،المعلومات و الإدارة) تنحصر بالإدارة العليا ثم بمساعديها و حسب الحاجة .و من مميزاته انه يتسم بالبساطة و وطوح علاقة السلطة ،أما أهم مشكلاته فهي كثرة المعارف و المعلومات التي يحتاج أن يمتلكها كل مسؤول.



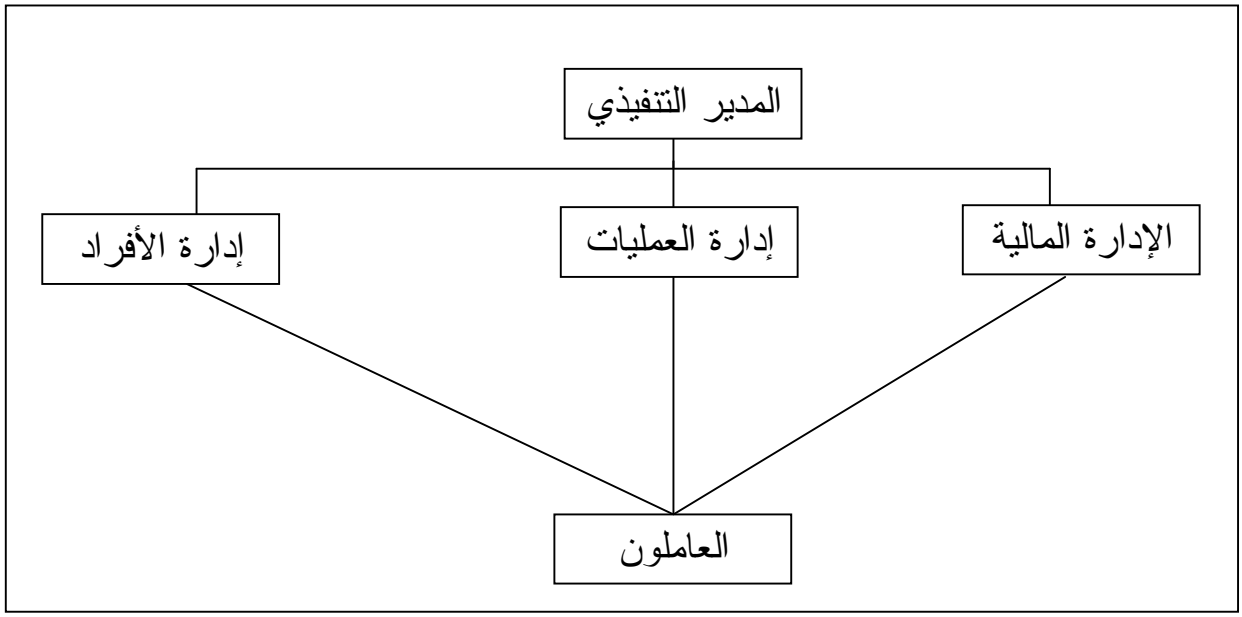
الشكل رقم (2-3) :يوضح نموذج التنظيم الخطي

المصدر : سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره ، ص53.

2. **التنظيم الوظيفي** :و فيه نجد دائرة الموارد البشرية لها سلطات أمر على كل الدوائر الأخرى و هو شكل تقيم فيه الإدارة العليا دوائر أفقية تمنحها سلطات الأمر على كافة المنظمة و في مجال تخصصها و يتسم هدا التنظيم أته يسمح باستخدام أعلى المتخصصين في كل مجال أما أهم مشاكله فهو تعدد الأوامر للفرد الواحد.[1]

الشكل رقم(2-4):يوضح التنظيم الوظيفي

[1] سعاد نايف البرنوطي، **مرجع سبق ذكره**،ص53

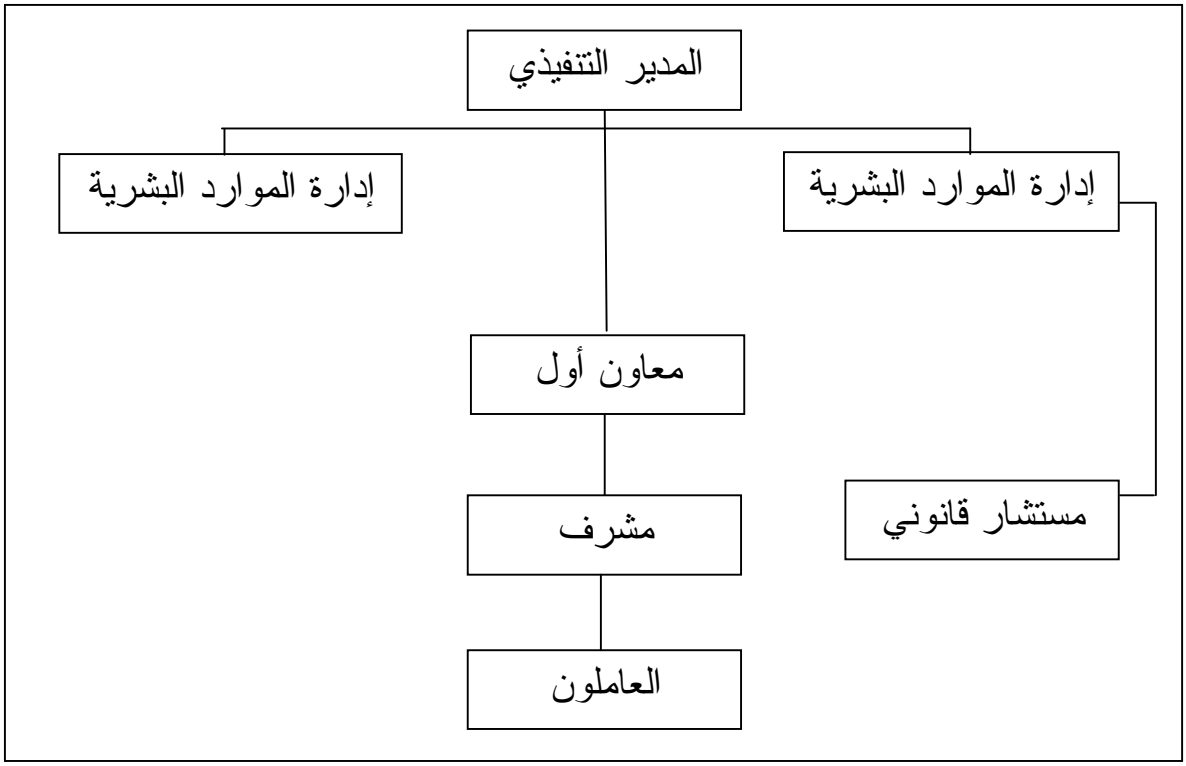


المصدر : سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سبق ذكره،ص54

3. **تنظيم الخطي الاستشاري** :هو عبارة عن مزيج بين الشكلين السابقين أخد مزاياهما ويقلل من عيوبهما ولذلك فهو تنظيم الأكثر شيوعا في منظمات الأعمال الكبيرة فهو يقيم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي قد تحتاجها ،أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية تقيم المنظمة دائرة مركزية متخصصة بإدارة الموارد البشرية والتي تحدد لها مسؤوليات (اقتراح أنظمة خاصة بالعاملين ،إجراء الدراسات حول وضع قوة العمل التي تطلبها الإدارة العليا.....الخ).[1]

الشكل رقم(2-5): يوضح تنظيم الخطي الاستشاري

[1]سعاد نايف البونو طي، **مرجع سبق ذكره**،ص 56



المصدر : سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره،ص59

المبحث الرابع:مدخل عام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول:مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية :

1. تعريف إستراتيجية الموارد البشرية

لقد فرضت الظروف الاقتصادية على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المنظمات أن تبي أسلوب العمل الاستراتيجي ،وبما أن الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمؤسسات ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية ،وهذه التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية التي تتماشى إستراتجيتها مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها .

وهذه الإستراتيجية تتعلق كل ما يخص العنصر البشري وشؤونه وحياته الوظيفية في العمل أي أنها تركز على تحقيق قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل .[1]

ويرجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إل مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل، الذي يمثل أحد وظائف إدارة الأفراد في السابق، و إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.

لقد طور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، لينبثق عنها شيء يدعى الآن بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تعني بوضع إنتاجية المنظمة و فعاليتها التنظيمية،و بالتالي نجاحها و بقائها من خلال أداء الموارد البشرية الفعال.

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ،وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية- بعد إستراتيجي-**،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان،2005 ، ص 71

أوهي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطية .[1]

ويمكن تعريف إستراتيجية الموارد البشرية على أنها مجموع القرارات والأعمال المتعلقة باختيار الوسائل الهادفة إلى مساعدة الموارد البشرية على اكتساب المعارف والاستعدادات السلوكية التي هم في حاجة إليها ليكونوا أكثر فعالية وأكثر تفتحا.

بصفة إستراتيجية الموارد البشرية إستراتيجية ووظيفية يجب مراعاة النقاط التالية عند وضعها :

- تحديد دور وظيفة الموارد البشرية .
- ضمان أن مسئول وظيفة الموارد البشرية يعي مهمة المؤسسة .
- توضح كيف تساعد الوظيفة على نجاح أعمال المؤسسة .
- رسم خطوط فاصلة بين الوظائف .
- يجب فحص كل الوظائف في نفس الوقت إذ كان ممكن .
- توجيه طاقات الوظيفة حول مهمة المؤسسة .
- إحداث توازن للكفاءات المهنية والتقنية . [2]

ومن خلال التعاريف نستنتج أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ عن إستراتيجية المنظمة فهي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها .

ويمكن تحديد بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

[1] عايدة سيد خطاب، **مرجع سبق ذكره**،ص08
[2] خليفة حليلات، جعفر بكوش، **مرجع سبق ذكره**،ص88

- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن اجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا .
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من المستوى السائد في السوق .
- اعتماد برامج لتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين للمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- تعين الخرجين الجامعين والحاصلين على درجة جيد جدا أو أكثر وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"،[1] ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

*** إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية :**

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

*** إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :**

والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

*** إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية :**

وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

[1] علي السلمي ،**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة،2001، ص77.

* **إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية :** من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الاستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

* **إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :**

وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

2. إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"،[1] ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"[2].

* **تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها" كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني" وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة

[1] علي السلمي ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 83.

[2] J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998 p1-3.

ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"[1] .

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

1-1 تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"[2]

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2-1 تحليل المناخ الداخلي:

ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

[1] عبد الغفار حنفي ،**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد** ،كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995، ص 144.
[2] راوية محمد حسن **" إدارة الموارد البشرية "** المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص، 343

* المعدات والتجهيزات والأموال .
* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا" .

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ".[1]

* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"[1]

[1] علي السلمي ، **مرجع سبق ذكره**، ص86
[1] راوية محمد حسن، **مرجع سبق ذكره** ،ص 34.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3-1 تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....الخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4-1 تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

1-5 صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

- ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟
- وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟
- وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة

1-6 التنفيذ الإستراتيجية :

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء

ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

1-7 متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى[1] .

[1] علي السلمي ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص87- 88

المطلب الثاني:مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

1. تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة إستراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب ،الاختيار، التدريب، التحفيز،ة تقييم الأداء.

يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية،وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ،وإستراتيجية ،وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعي الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيه في ظل التسيير

الإستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. ويرتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة، احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وتسيير التغيير...الخ.

وتعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي"[1] :

* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة

[1] علي السلمي ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 76-77

تطبيق أنظمة ،وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مدى الطويل.[1]

يمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:[2]

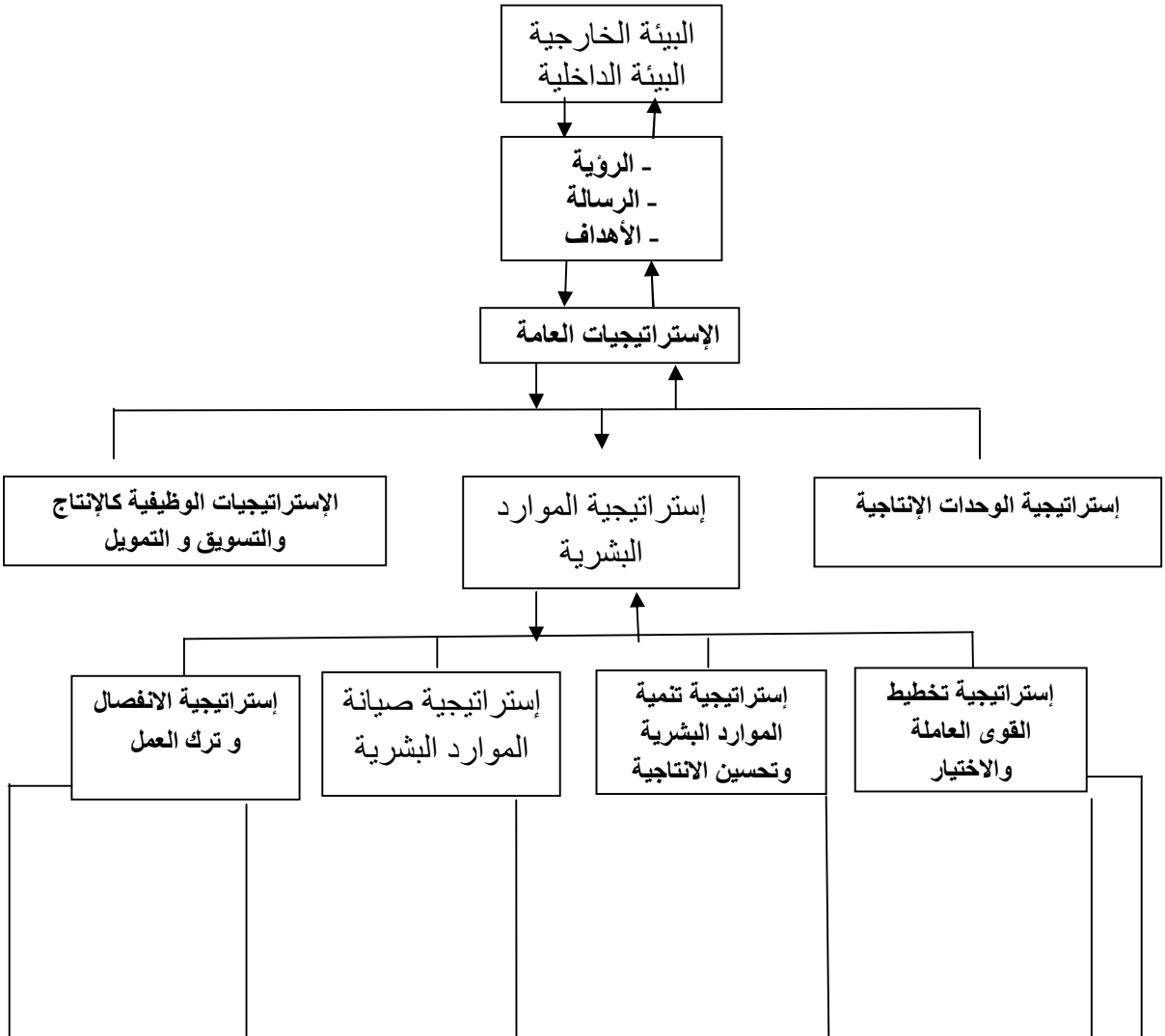
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة و بنظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة و يعمل على تحقيقها.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة و رضا المستفيدين منها. [3]

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي العشرون**، دار الكتب، القاهرة،2000،ص 46

[2] WWW.mouwazaf-dz-com /t40-topic

[3] معين أمين السيد، **مرجع سبق ذكره**،ص48

الشكل رقم: (2-6) يمثل عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



–تخطيط القوى العامل –الاستقطاب –الاختيار –التعيين تقييم أداء العاملين	– تحسين الإنتاجية – تصميم العمل – التدريب –الأجور والمكافآت والحوافز –إدارة الجودة الشاملة –تطوير نظم العمل – تطوير ثقافة المؤسسة –تنمية الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي – تطوير الهيكل التنظيمي – الإدارة بالأهداف –الإدارة بالحسابات المفتوحة –إدارة هندسة الإدارة –إدارة فريق العمل و تمكين العاملين	–الخدمات الصحية والاجتماعية والنفسية والترقية – العلاقات مع النقابات	–ترك الخدمة الاختياري –المعاش المبكر –الاستغناء

التغذية العكسية و المرتدة بين أجزاء نظام

المصدر: معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره ص49

2. أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ،بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، "لذلك يجب النظر إلى الأصل البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها عناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير

الإستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية "

وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئية الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها :

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهارتهم وتحسين أدائهم
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال .
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة .
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم .
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج .[1]

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي:

- يعد نظاما متكاملا و مترابطا يضم مجموعة من العمليات و الأنشطة المتصلة و المتداخلة فيما بينها.

[1] زهير الصباغ، عبد العزيز أبو نبعة، **التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990،ص285

- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية و سياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و على إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.
- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الإستراتيجيات الوظيفية، التسويق، الإنتاج، والتمويل...الخ.

ومن هنا فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها و مهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات...الخ) وبين الهيكل المتاح و البحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينها.
- تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي و المستقبلي.
- التخطيط لأساليب و حوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير بيئة العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة و تطوير أدائها.[1]

المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

بعد تعرفنا على نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره مدخلا يمكن الموارد البشرية من المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأداة لمواجهة التغيير وإحداث التكييف الإيجابي لنظام الموارد البشرية مع الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، نقوم ضمن هذا المطلب بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

[1] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**،ص46

التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة .

1. نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

hanification strategiquedes

(ressources humaines) النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الإستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد "نهاية الخمسينات .

لقد تطور نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين ،إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية ، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات1960 –1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى مند سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.[1]

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدراتها و معارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الإستراتيجيات وتعديلها و يشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي و بين نظرتها المستقبلية.

إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي و إحداث التغيير و استخدام موارد المؤسسة بكفاءة و فعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي[2]

---

[1] Wills T..Le Louarn J.Y.Guerin G.,**Planification Stratègique Des Ressources Humaines** Presses Universitaires De Montrèal, 1991,P45

[2] رندة اليافي الزهري، **التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 16، العدد01، 2000،ص277

إلا أنه و ضمن مسار الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية و تموقعها بشكل قوي تطورت مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يدعم من مدرسة "**هارفارد**"المبنية على التسيير الإستراتيجي و مدرسة "**ميتشغان**"المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية و في اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق ملائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الإستراتيجي. و بالتالي يتطلب الأمر من المؤسسة الاقتصادية ضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي بهدف تحقيق النجاعة المطلوبة، ضمن هذا الإطار ينظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، و يحقق اندماج و توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الإستراتيجيات الوظيفية.

إن هذا الاندماج المزدوج يفتح مجال لتجانس خارجي بين إستراتيجيات الموارد البشرية ونشاطات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو مرتبط بالوصول إلى أحسن الممارسات و التطبيقات لتسيير الموارد البشرية.

و رغم مزايا نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه تعرض لانتقادات هي:

- ضمن مسار الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية تعد إستراتيجيات الموارد البشرية مستقلة عن إستراتيجيات النمو و بالتالي يتعلق الأمر بضرورة التوافق مع تلك الإستراتيجيات أكثر مما يتعلق بالاندماج الفعلي للموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية.
- تكمن مشكلة نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التناقض الموجود بين البحث عن التجانس الخارجي الذي ينظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على

أنها احتمالية بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة، وبين التجانس الداخلي الذي يتطلب مقاربة مستقلة لنشاطات الموارد البشرية.

- تفرض المشاكل المرتبطة بالتنفيذ على المؤسسة ثقافة التكييف السريع مع تحولات البيئة التنافسية.[1]

2. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي و بدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، و يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المهتمة بتقييم الأصول البشرية.

إن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الموارد البشرية تقوم على قدرة الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة التي ترفع من العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية كقدرات إستراتيجية، ورغم صعوبة قياس هذه الطاقات في الوقت الحالي إلا أنها تبقى العامل الرئيسي المحقق للتميز و مصدر القيمة المضافة.[2]

3. نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية و الجماعية، و بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و مسار التوظيف ، التنمية، التكوين، و تقييم الأداء تعد نماذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد و الكفاءات المجندة ترجع إلى التفاعلات البينية بينها ،إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية

[1] Wills T..Le Louarn J.Y.,Guerin G,**OP.Cit,**P125

[2] سواكري مباركة، **المورد البشري و الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة ،10مارس2004،ص03

الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الإستراتيجية بالمؤسسة.

يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية و الكفاءات، و التي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.

إن مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المؤسسة التنظيمية لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات و ممارسات تسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة و بتثمين قدرات ومهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية.

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، و الاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء و استثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

4. نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات و الدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كما إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا

ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم و المعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات و المعلومات و كذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

5. نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل و نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية و الكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ و تنفيذ القرارات الإستراتيجية و الوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات و القدرات المشتركة للإدارة والكفاءات بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.[1]

المطلب الرابع:الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

ينظر الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والذي كان سائدا حتى السبعينيات على أنها جزء من الإدارة التنفيذية التي تهتم بإدارة العمليات التنفيذية و اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعادة بعض البرامج التدريبية أو التسويات الخاصة بالأجور،حفظ ملفات العاملين...الخ، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر-الأصول و المهارات**، دار الكتب، مصر، 2002، ص256

- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- زيادة دور الموارد البشرية و الرفع من سلطتها و مكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- الاهتمام بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- مستخدمو خدمة إدارة الموارد البشرية.[1]

إن المنطق الأساسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.[2]

الجدول رقم(2-1): الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين.	اعتبار وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية

[1] عايدة سيد خطاب، الإدارة ،**مرجع سبق ذكره**،ص14
[2] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**،ص45

	إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.	اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.

الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.	الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: علي السلمي،مرجع سبق ذكره،ص ص36-45.

خلاصة الفصل

وقف هذا الفصل على مفهوم إدارة الموارد البشرية بوصفها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المناسبين باعتبارها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات و كونها تلعب أدورا حيوية في صنع و نجاح المؤسسات،حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية و

الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها ومن هنا يعتبر العنصر البشري ركيزة أي تنظيم مهما كان شكله، ويمثل المحور في قيام أي مؤسسة أو منشأة، وعلى أساس الكفاءة التي يتمتع بها، سواء في الإدارة والتسيير، أو في الإنتاج والاستغلال تتحدد قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعظيم إنجازاتها. كما تناول هذا الفصل المراحل التطورية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية والتي هي بفعل المتغيرات و العوامل المختلفة ومن أهمها المتغيرات البيئية و التنظيمية و الفردية.....الخ، هذه المتغيرات ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الإستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين إستراتيجيات و سياسات إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجيات التنظيمية.

ونتيجة التطور في إدارة الموارد البشرية،فقد توسعت وظائفها عموديا و أفقيا أي من حيث المحتوى، ومن حيث التعدد،و يعتبر الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية و السلبية على دور و أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بنظر الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الفصل الثالث

دراسة عامة حول الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول الميزة التنافسية

المطلب الأول :تعريف التنافسية

المطلب الثاني : تعريف المنافسة

المطلب الثالث:مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الرابع :أنواع الميزة التنافسية

المبحث الثاني: المرتكزات النظرية و الفكرية للميزة التنافسية

المطلب الأول:الإستراتيجيات العامة للتنافس

المطلب الثاني: دعائم الميزة التنافسية

المطلب الثالث:تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها

المطلب الرابع:معايير الحكم على الميزة التنافسية ومدى تواصلها

المبحث الثالث:علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور المورد البشري في خلق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة وخاصة الاتجاه نحو العولمة بكل أنواعها والاندماج في الاقتصاد العالمي، أصبح بقاء المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية و نمط التسيير المتبع، ورغبة المؤسسة في إحتلال موقع متميز في بيئة شديدة التنافسية و التفوق على المنافسين تبذل كل الجهود في البحث عن ميزة تنافسية حقيقية و اكتسابها من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرها و تفعيل أساليبها بطريقة مبدعة. ولا يكفي الحصول على ميزة تنافسية قوية بل يجب تنميتها و تجديدها حسب متطلبات الوضع، هذه العملية جد صعبة إذ تتطلب توفر العديد من الموارد الإستراتيجية التي تعتبر المعلومات أهمها حيث أنها تؤثر على جميع الأنشطة الحيوية الخالقة للقيمة و على الأداء التنافسي في السوق.

فالمؤسسة التي تريد تحقيق الريادة و الأسبقية على المنافسين عليها بفهم جيد لبيئتها من خلال السعي لجمع أكبر معلومات ممكنة عنها و التي تعكس تهديدات يجب مواجهتها أو فرص يجب اقتناصها و تحويلها إلى مزايا تنافسية.

وبناءا على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناول :

المبحث الأول: مدخل عام حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: المرتكزات النظرية و الفكرية للميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل عام حول الميزة التنافسية

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين خاصة منها المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول نفسا ،حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها، و لن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من حيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق، وتستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة. ولهذا سنتطرق في هذا المبحث للنقاط التالية:

المطلب الأول:تعريف التنافسية

تعد التنافسية أداة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق.

ولذا فالتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية اليوم حتى إن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية من العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد، ولم تعد التنافسية تقتصر على الشركات لكي تبقى وتستمر، أو الأفراد ليحظوا بفرص عمل، بل باتت ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن الشركة أو قطاع أو دولة، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري إعطاء مفهوم التنافسية.[1]

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور لها كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجز كبير في الميزان التجاري بال م أ (خاصة في تبادلاتها مع اليابان)، وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم

[1] بومدين يوسف،**دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر،ص ص49-50

التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.[1]

و يتداخل مفهوم التنافسية و يتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو و التنمية الاقتصادية وازدهار الدول إلى جانب اتصاف هذا المفهوم بالديناميكية ، فهو خاضع للتغير و التطور، ففي السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذا المفهوم بالتجارة الخارجية وخلال الثمانينيات ارتبط بالسياسة الصناعية و في التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية ، أما في بداية القرن العشرين فقد أصبح يشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها[2]

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية (وكذا المطلقة) التي تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في وفرة المواد الخام،أو وفرة رأس المال، أو وفرة اليد العاملة،أو وفرة الإدارة والتكنولوجيا[3]، كما تظهر في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمة من طرف الدولة، وعلى استخدام بعوامل إنتاج متدنية لتخفيض التكلفة، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية التي تركز على تلبية حاجات المستهلك من الجودة و النوعية و بالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة و مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام صادرات الأسواق العالمية [4]

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة ...إلخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

1. تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

[1] دويس محمد الطيب،**براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع دراسات اقتصادية، ، ورقلة،2005،ص ص 2-3

[2] بومدين يوسف، **مرجع سبق ذكره**،ص52

[3] بومعزة سهيلة،**دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي، قسنطينة،2008-2009،ص29

[4] بومدين يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص50

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاد إلى الأسواق الدولية ، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.[1]

وهناك تعريف آخر:

تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ، رأس المال والتكنولوجيا).

ومن الخطوات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية تلبية الطلب العالمي والمنافسة الاهتمام بتلبية حاجات الطلب المحلي والمعتمد على الجودة المعبر عنها.[2]

2. تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و هذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، و يجب تحديد القطاع بدقة، فمثلا:قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الالكترونيات،لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

3. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

اهتم الكتاب و الاقتصاديين و كذا المنظمات و الهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات و قطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف، وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعريف:

- **تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:**

[1] دويس محمد الطيب، **مرجع سبق ذكره**،ص 04
[2] بومدين يوسف،**مرجع سبق ذكره**،ص51

يعرف التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل.

- **تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة:**

عرف المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها و توفير مستوى تشغيل عالي و تماسك اجتماعي و هي تغطي مجال و تخصص كل السياسة الاقتصادية.

- **منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) :**

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية(OCDE) التنافسية على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة و في ظل شروط السوق الحرة و العادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لإفرادها في الأجل الطويل.

و تعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية و الدولية.

- **تعريف معهد التنافسية الدولية:**

ويرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:

- أن ينتج أكثر و أكفأ نسبيا، و يقصد بالكفاءة :

تكلفة أقل:من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية و التنظيم.

ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.
الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان و الزمان و نظم لتوريد،بالاستناد إلى معلومات حديثة عن طريق السوق و مرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة

- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي و المحلي، و بالتالي

يتحصل على عوائد اكبر متمثلة في دخل قومي اعلي للفرد، و ذي نمو مطرد وهو احد عناصر التنمية البشرية.

- إن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.[1]

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي:

التنافسية الوطنية تتعلق بالأداء الحالي للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى. ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية، ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

من خلال التعاريف التي تناولت موضوع التنافسية على مستوى الدول يتبين أن هذا المفهوم ارتبط بما يلي:

أولا: أن ظهور المنافسة الدولية والاهتمام بها على المستوى الوطني تصاحب مع مشكلة العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي خاصة مع اليابان وزيادة حجم المديونية الخارجية لها.

ثانيا: ظهور الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة كبيرة في بداية التسعينات من القرن العشرين كنتاج طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد وخاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة العولمة والتي تعني الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.[2]

تشترك أغلب التعاريف المستعرضة أنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسين الناتج الداخلي الخام و الذي بدوره يزيد من تحسين ظروف المعيشة للمواطنين.

لذلك نحاول إعطاء تعريف للتنافسية هي "الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام[3]

4. التعريف المستند إلى عوامل التنافسية:

[1] دويس محمد الطيب،**مرجع سبق ذكره**،ص ص04-06
[2] بومدين يوسف،**مرجع سبق ذكره**،ص52
[3] دويس محمد الطيب، **مرجع سبق ذكره**،ص ص06-07

يركز معظم مد راء المؤسسات[*]على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67,5%؛ 58,75%؛ 33,75%. وبناءًا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قِبل الزبائن.

5. **التعريف المرتكز على السوق :**

مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية[**] .

6. التنافسية كسلوك:

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفــز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

يمكــن على ضوء ما سبــق تقديم صورة التنافسيــة كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسســـــة فـــي تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي – أي التنافسية – حالة ذهنية تدفـــــع إلـــى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوِّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.[1]

المطلب الثاني : تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

- هناك من يعرف المنافسة على أنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق»

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتوج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها:«المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»

---

[*]70% من المستجوبين ذكروا : السّعر، الجودة و التكلفة.

[**]حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءً

[1] عمار بوشناق،**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها،تنميتها و تطويرها**- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الخروبة،2002،ص10

- وتعرف المنافسة أيضا على أنها :«النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو»

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات ،من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

- هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها : «مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتوج»

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ،والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين ،وذلك حسب الثنائية (منتوج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.[1]

المطلب الثالث:مفهوم الميزة التنافسية

1. نشأة و تطور الميزة التنافسية :

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما نتاج التحول في مفهوم الميزة التنافسية النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولازال على جميع الأصعدة .فقد كان مفهوم الميزة النسبية الحجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد السواء.[2]

بعدها حاول كل من(Chamberlin) سنة 1939 و (Selznick) سنة 1959 ربط الميزة بالقدرة التنافسية، واستخرج مفهوم الميزة التنافسية والذي طوره بعد ذلك كل من (Schendler) و(Hofer) ربطاها مع تخصيص الموارد في المنظمة و دوره في إستراتيجياتها التنافسية.

[1] علالي مليكة، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة خيضر بسكرة، 2003-2004، ص ص76-77

[2] نحاسية رتيبة،**أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر2002-2003ص50

ونظرا للتحولات و التطورات التي عرفها العالم بداية من السبعينات، ظهر المفهوم الحديث للميزة التنافسية، و الذي يتواكب و يتلاءم مع البيئة التنافسية الشديدة، وأول من أشار إليها بمفهومها الحديث هو شركة ماكينزي للإستثمارات، وطوره(M. porter) بصفة كبيرة في الثمانينات من خلال كتاباته المتناولة للإستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية، وربطها مع المنظمة وفصلها عن الدولة و عن مفهوم القدرة التنافسية.[1]
وأصبح بعد ذلك التحدي الكبير الذي يواجهه رجال الاقتصاد و الإدارة هو كيفية تحول الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية ومن اجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية :

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج اللازمة لصناعة معينة ،والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية و إلى قاعدة علمية قوية.
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة،مثل ربط البحث و التعليم بصناعة إستراتيجية معينة،فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتتها
- ظروف الطلب المحلي،بحيث انه كلما تميز الطلب بحساسية للجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة ودفعا قويين للتجديد و الابتكار

وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار، ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.[2]

و تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ، نذكرها كالتالي :

- **العوامل الخارجية :** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق .ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات ، ووجود نظام معلومات أصلا .

[1] عرقوب علي، **تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2009-2010،ص184
[2] نحاسية رتيبة،**مرجع سبق ذكره** ،ص50

- **العوامل الداخلية :** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في خلق فائدة جديدة .[1]

ويرى M,PORTER أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها و أوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل ، و كذلك ليس ضروريا ترتيبها.[2]

فيما يلي شرح لكل مرحلة :

ـــ **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج :** تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج و ذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة ، و هذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة .

و لكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة .

– **مرحلة قيادة الاستثمار :** هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة و مؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل ،و هي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة و التطوير التقني و في هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها،و تأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجية الوحدة الاقتصادية و الهيكل ، و طبيعة التنافس في السوق المحلي .

و تتسم الميزة في هذه المرحلة بأنها أكثر استقرار أو تقدما عنه في المرحلة الأولى ، وهناك عدد محدود من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة و منها (تايوان ، هونكونغ ، سنغافورة ، كوريا ، إسبانيا ، البرازيل)

– **مرحلة قيادة الابتكار :** هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج ، و يزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا و التي من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار و التطوير و يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيدا بسبب ارتفاع مستوى الدخول الفردية وارتفاع مستوى التعليم و الرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية .

– **مرحلة قيادة الثروة :** تمثل هذه المرحلة بداية تراجع و تدهور الميزة التنافسية ، نظرا

[1] حريري بوشعور ـ صليحة فلاق ،" **مداخلة : رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال** " ،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، ضمن المحور رقم (10) " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " ، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011 ،ص ص 9 - 10

[2] سامي عفيفي حاتم، **اقتصاديات التجارة الدولية**، مطبوعات الإسراء، القاهرة، 2003 ، ص 284

لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات و الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.[1]

2. تعريف الميزة التنافسية:

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي و العلمي، وللتعرف على الميزة التنافسية نقترح بعض التعاريف.

- فحسب(porter) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين،إذ انه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.
- ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجديدة و بالسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى
- كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تمثل مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و تعطي للمؤسسة بعض تفوق منافسيها المباشرين[2]
- وتعرف أيضا على أنها العوامل أو الكفاءات التي تسمح لها لتكون أكثر ربحية منافسيها ولتضمن وضعية تنافسية في قطاع نشاطها أو التي تمثل عاملا حاسما للنجاح في مجال ما للنشاط

يركز هذا التعريف على الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة باكتساب ميزة تنافسية

- إنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس

أما هذا التعريف فيبين احد ركائز الميزة التنافسية والمتمثل في الإستراتيجية

- هي المركز الفريد الذي تطور المنظمة من خلال الاستخدام الكفء و الفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين

[1] عمر صقر، **العولمة و قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ،ص 96

[2] زينة حمتين، نعيمة شيحاني، **أهمية الاقتصاد المعرفي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة ، المركز الجامعي بالوادي،2007-2008،ص25

في حين يركز هذا التعريف على دور الاستغلال الأمثل للموارد و المهارات في الحيازة على الميزة التنافسية[1]

- الميزة التنافسية تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها
- يعتبر مفهوم التنافسية العنصر الجوهري الذي يحقق للمؤسسة مردودية مستديمة مقارنة مع منافسيها

يبدو من خلال هذين التعريفين أن الميزة التنافسية هي صفة تكسب المؤسسة مكانة متميزة في الأسواق، بالتوصل لتلبية حاجة المستهلك بشكل أفضل مقارنة مع بقية المتنافسين[2]، وهي العنصر الفاصل بين تحقيق المنظمة ربحية متواصلة أو العكس، وهذا حسب استغلال المنظمة لهذا العنصر الذي يمثل فرصة حقيقية لها لتحقيق هدفها الرئيسي الربح و الاستمرارية.[3]

- بمعنى آخر إن الميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج أو الخدمة ومثال ذلك :الجودة العالية للمنتج أو الخدمة التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية،و التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحتل مكانة في الأسواق الداخلية و الخارجية بتبنيها عدة استراتيجيات وفقا لإمكانياتها المادية و البشرية،هذه الأخيرة تعتبر أساس استمرار الميزة التنافسية حيث اختيار المؤسسة للأصول و المهارات الصحيحة التي تكون بمثابة عوائق،أو حواجز أمام المنافسين،حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها،وبالتالي إمكانية استمرارها إلى المدى البعيد[4]
- كما عرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

إن هذا التعريف ركز على إنشاء قيمة للعميل

[1] بومعزة سهيلة،**مرجع سبق ذكره**،ص29

[2] فتيحة بوحامد، وآخرون،**كفاءة التوظيف ودورها في تحقيق ميزة تنافسية خدمية**،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي الوادي،2003،ص53-54

[3] فوزري فوحمة،**دور إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الميزة التنافسية للمنظمة** ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس،في العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالوادي،2005،ص36

[4] زلاسي مسعودة وآخرون،**أساليب تحسين جودة الخدمات و دورها في تحقيق ميزة تنافسية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية،فرع إدارة الإعمال،المركز الجامعي بالوادي،2002،ص71

- وتعرف أيضا بقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط[1]
- تمثل الميزة التنافسية تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل

نستخلص من هذا إن الميزة التنافسية هي النقطة التي تتفوق فيها المنظمة على بقية المنظمات الأخرى الأمر الذي يتيح لها تقديم منتج متميز وذلك باستغلال هذه النقطة على وجه صحيح

- هي ما تختص المنظمة دون غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق،حيث يمكن إن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أم تقديم نفس المنافع بسعر اقل

نلاحظ إن هذا التعريف ينصص على إن الميزة التنافسية عبارة على منفعة مضافة و التي تمتلكها المنظمة دون المنظمات المنافسة وذلك في نفس المنتج أو الخدمة وهذا ما يتيح لها تحقيق ربحية مستمرة

من خلال التعاريف السابقة يمكن إن نقول أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و تحقق لهذه المنظمة موقعا قويا اتجاه الأطراف المختلفة، فا للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي و البعد الداخلي.

- **البعد الداخلي:**

حيث تتبنى الميزة التنافسية لأية منظمة على عدد من المقدرات المميزة، ويجب على القائمين على هذه المنظمة التعرف جيدا على هذه القدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية.

- **البعد الخارجي:**

يتمحور هذا البعد حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الإطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات ، ومن أجل ذلك جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة

[1] أسيا قروي وآخرون،**تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ،فرع مالية،المركز الجامعي بالوادي،2093-2010،ص03

تضاد و تصادم مع الإطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم.[1]

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها .

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالأخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.[2]

1. أهمية الميزة التنافسية

هناك عدة جوانب يمكن أن تبرز الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية ومدى أهميتها سواء على المستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة وحتى الاقتصاد المحلي والدولي وفيما يلي سوف نبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة:

- تحقق الميزة التنافسية الانطلاق إلى مجلات متعددة ، مجلات إبداع و ابتكار ، مجلات تحسين وتطوير ، كما تعمل على إعطاء المؤسسات زمام المبادرة و الابتكار و السبق المتفوق، وعدم التفوق على اكتشاف المواهب والإعلان عنها ومساعدتها ودعم جهودها الإبداعية و الابتكارية
- تؤدي الميزة التنافسية إلى ابتكار ما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة و المخترعين، كما تؤدي إلى الإبداع في التفرد لخصائص إنتاجية،تسويقية و تمويلية فريدة كما تؤدي إلى تطوير لما هو قائم و الارتقاء به ليصبح أفضل و أجود واقل سعر و أكثر إتاحة ، خلق أسواق أفضل و ارقي و اكبر ربحية وأكثر استيعابا للمنتجات

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**؛ص36
[2] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**،ص17

- تساهم الميزة التنافسية في كفاءة الاستخدام، التوظيف ،الإنتاج ،التسويق ،التمويل، وتنمية الكوادر البشرية.[1]
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع الخدامات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد الكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ضل بيئة تنافسية شديدة .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق .[2]
- تؤدي الميزة التنافسية إلى معالجة اختلالات القائمة في الاقتصاد القومي واستعادة التوازن الأدائي الحركي للظروف الاقتصادية القائمة، ومعالجة كافة التشوهات و الثغرات التي ينفذ منها التخلف، خاصة معالجة مجالات الفاقد و المهدر والضائع و المعيب، وتحقيق التشغيل الكامل لجميع عوامل الإنتاج، مما يعظم الإنتاج، ويزيد من الإنتاجية.
- تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة و متسارعة تساعد على تحسين الدخل القومي،والفردي، وتساعد أيضا على تحقيق معدلات عالية من الادخار ومن الاستثمار، اعتمادا على عائد مرتفع وعلى مردود عال، ومن ثم التمكن من تحقيق وفرة مالية مناسبة.

إما من ناحية الفرد فإننا نذكر الجوانب التالية:

- **الجانب الأول :**

جانب تنمية القدرات، وهو جانب رئيسي من أهم جوانب المزايا التنافسية، حيث يتعامل مع ما هو قائم و متوافر من قدرات، ويعمل على تنميتها و تطويرها، وبصفة خاصة القدرة على الفعل، القدرة على المبادرة،و القدرة على امتلاك ناصية التقدم في مجال المزايا التنافسية.

- **الجانب الثاني:**

جانب الارتقاء بالكفاءة، حيث تحتاج المزايا التنافسية إلى إحكام السيطرة على مجالات الفاقد و المهدر و الضائع،و إلى زيادة مهارات جميع العاملين في كافة المشروعات، كافة

[1] أسيا قروي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص14-15
[2] حنان بن عوالي، **متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية**،الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ،ص06

الوظائف، في جميع المهام، و في كل أوقات العمل،على زيادة مهارة العاملين الوظيفية، التشغيلية، وقدرتهم على ارتقاء بجودة المنتجات، والمعايير القياسية الارتقائية للجودة.

- **الجانب الثالث:**

تساهم في صقل الخبرة، حيث انه بتراكم الخبرة، وازدياد المعرفة ، تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة، كما تزداد القدرة على مواجهة الأزمة والموقف الطارئة، ومن ثم تنخفض تكاليف الخسائر المترتبة عليها، وتزداد ربحية المشروعات.

- **الجانب الرابع:**

جانب زيادة المهارات،حيث تزداد مهارة العاملين بشكل ملموس،وترتفع إلى درجات كبيرة،فارضة أثرها، وضاغطة بتأثيرها على كافة جوانب اقتصاديات المشروعات،و في الوقت ذاته يتعمق إحساس العاملين بالذات القادرة على معالجة ما هو قائم،و تحسين مهارة العاملين في استخدام الأدوات، الوسائل و الطرق اللازمة والمستخدمة في التعامل مع المواد والمستلزمات فضلا عن إتباع النظم،التعليمات، وتنفيذ التوجيهات.

- **الجانب الخامس:**

جانب إبداع الموهبة، حيث يتم توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها موهبة، و بالتالي تزداد قدرته على الإبداع،و ترقي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته تنعكس هذه المواهب على روح العمل، بحيث يتم توظيفها في إطار الجهود الجماعية لجميع العاملين، ولا تؤدي إلى إثارة الأحقاد بينهم، بل يزيد من ترابطهم و تكاتفهم.

- **الجانب السادس:**

جانب تفعيل الملكات، حيث يكون لدى بعض الإفراد العاملين في المشروع ملكات خاصة، ويتم البحث عنهم، والتوجه بهم، بل وتوظيف هذه الملكات في إطار تحسين القدرة على تطوير المنتجات،وزيادة كفاءة التسويق وتنمية المهارة على إيجاد المزيج التمويلي المناسب، والارتقاء بالكوادر البشرية، و إذا كان يتم بصفة عامة،إلا إن التعامل مع الملكات يحتاج إلى اهتمام خاص....و بصفة خاصة ملكة الاختراع، ملكة الابتكار، وملكة البحث واكتشاف الجديد...ويقوم جانب تفعيل الملكات بدور رئيسي وبالغ الأهمية

التنافسية،حيث يدفع و يحفز الإفراد على العطاء، ويشيع الإحساس بالثقة، وينمي الرغبة في الفعل الايجابي، فضلا عن كونه في حد ذاته محورا رئيسيا للأغلب على حالة العجز أو عدم القدرة أو عدم الرغبة في الفعل، والتي عادة ما تسود مع أجواء الإحباط والاكتئاب التي تصيب الدول النامية.[1]

2. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة ومتفاوتة في الأهمية ومن بين أبرزها:

4-1 القدرات الإبداعية:

طالما انه بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم منتجو يرضي جميع الرغبات، وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص و مواصفات المنتجات حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين، و الحصول على حصة معتبرة من السوق، هذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، والمتوقع، الاستماع إلى شكاوي و أراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من المنتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام المعلومات فعال أساسه المعرفة.
- الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع ما بين ما هو ممكن تكنولوجيا، وما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا.

ويمكننا القول إن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج الأخرى أسرع و أكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال...الخ.

4-2 القدرات الإنتاجية:

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهم الجودة، والإنتاجية.

- الجودة: وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها "مجمل مظاهر

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص38-39

وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محددة أو مفترضة".

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و المواصفات المطلوبة وتبليمها في الوقت و المكان بالسعر المناسب.

• الإنتاجية: تعتبر بالإنتاج معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها و يعبر عنها بالنسبة الرياضية المخرجات على المدخلات، ومن ثم فان رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسة للمنظمة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.[1]

4-3 القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة احد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك:

• بحوث التسويق: تعنى بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، و يمكن إن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

• دراسة السوق: تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشترين الحاليين،و المتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المنظمة.
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم...الخ.
- القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، و التسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.
- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم والبطالة...الخ.

[1] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**، ص32

- الواقع الاجتماعي من عادات،وتقاليد،وديانات...الخ.

- تحليل سلوك المستهلك:و الذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتبار إن القدرة على إرضاء الزبائن تعد اكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

4-4 القدرة على الترصد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من اجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات و التطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، و التي تشكل إما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها ووضعها تحت تصرف

المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية و الإستراتجية،ن مما يجب إن تأخذ عملية الترصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة ويحوي جميع العناصر الداخلية و الخارجية فيها من عمال، الموردين، الزبائن، و المنافسين...الخ، ويجب إن يكون دائما مستمرا.

المطلب الرابع :أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسين من المزايا التنافسية:

- ميزة تنافسية داخلية (التكلفة الأقل).
- ميزة تنافسية خارجية (تميز المنتج/الخدمة)

1-الميزة التنافسية الداخلية (التكلفة الأقل) :

تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج.

هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، و بهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، و تزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتجية السيطرة عن طريق التكاليف، و بالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع، تسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر[1].

1-1 الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجـيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التـكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

- مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوري، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.
- مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قِبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التّعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التّعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابـــــط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تـلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.
- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المُهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير

[1] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**،ص،34

نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدَمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.
- مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابًا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.
- مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له – عادة – تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2-1 تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعًا لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

3-1 الأخطاء التي يجب تفاديه:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرون على تكلفة التصنيع، باعتبار أنّ هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد

الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التّطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءًا هامًا من التكلفة الكلية.

- إهمال أنشطة التموين: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلاّ اهتمامًا متواضعًا حيال وسائل الإنتاج المشتراة. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتُسنِدُ مَهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف –عموما– التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءا يسيرا من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلا.[1]
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.
- النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات – في بعض الأحيان – أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطالِبُ دوائر المؤسسة

[1] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص19-20

بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

- تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات – أحيانًا – تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق؛ بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من الزبائن؛ حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصـــرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.[1]
- التفكير في الهامش: عادةً ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون. ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تـــفـــرّد المؤسسة بشكل رئيس.[2]

2. الميزة التنافسية الخارجية (تميز المنتج/الخدمة) :

تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، و التي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال.

ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الإستراتجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتجية تميز.

و تأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد بحيث تكون له قيمة

[1] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص37-38

[2] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**،ص20

مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)[1]

2-1 الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التـــفرد، التي سنوردها فيما يلي:

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمنًا على تـــفـــرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدَمِين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدَمِين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).
- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلـــي:

أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلا، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تـــفـــرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيـــق مع هذه القنوات، أو من خـــلال استغلال أفضل للأنشطـــة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلا، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع

بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

[1] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**،ص38

- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلا، المؤسسة التي كانت السّباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافًا لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدًا؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلا، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعلم وآثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمـــارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- التكامل : تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قِبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتـــميـــز.
- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز. فمثلا، يمكن أن يُضعِف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لأخر، ومن قطاع لأخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها؛ حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مُهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلا، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

2-2 تكلفة التميز:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلا، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أغلى سعرا. [1]

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسّر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

3-2 الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز :

- التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز. فمثلا، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.
- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.
- عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قِبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات –عادة– تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

[1] قادي عبد الهادي،باي نبيل،**دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ،فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة المركز الجامعي بالوادي،ص،ص84-87

- التركيز الشديد على المنتج: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز[1] .

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم – نسبيا – في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد – إن أمكن ذلك – شريطة ألاّ تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

1) جاذبية النشاط.
2) حدة المنافسة.
3) التكنولوجيا المستعملة.
4) تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
5) الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخير

[1] قادي عبد الهادي،باي نبيل، **مرجع سبق ذكره**، ص،ص87-89

المبحث الثاني:المرتكزات النظرية والفكرية للميزة التنافسية

تعمل المؤسسة في ظل ديناميكية مليئة بالتحديات المختلفة، وإن السعي لمواجهة هذه التحديات و تحقيق أسبقية على المنافسين بالحيازة على ميزة تنافسية يحتاج إلى توفر الركائز الأساسية التالية:

المطلب الأول:الإستراتيجيات العامة للتنافس :

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

وبناءا على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما

1-إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز المؤسسة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج و التسويق حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية[1] عن طريق التخفيض الجوهري في التكاليف الكلية الناتجة عن ممارسة الأنشطة المولدة للقيمة بتكاليف إجمالية اقل من تلك التي يحققها المنافسين، أي التحكم في التكاليف دون إهمال النوعية و الخدمات حيث لا تحقق الميزة بتكاليف النتائج إلا إذا قامت المؤسسة بعرض قيمة مقبولة للعميل وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مراكز ذات طاقة كفئة ، تستهدف تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الخبر، و قد اعتمدت هذا المفهوم اغلب المؤسسات الصناعية في عقد السبعينات.[2]

وهناك العديد من الوسائل التي تساعد المنظمة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكلة السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على الموارد الخام وعلى توفير التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أوفرات الحجم و على الاستفادة من أشكال عوامل منحنى التعلم و الخبرة (LEC)، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فان المنظمة تستطيع إن

[1] فتيحة بوحامد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص58
[2] أسيا قروي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص8

تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة،مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسيا تتفوق بها سعريا على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه.

وهناك أمران يتعاقدان بهذه الإستراتيجية يجب ملاحظتها:

أولا: لكي يصبح منتج المنظمة في مستوى فوق المتوسط فانه يجب عليها كقاعدة في التكلفة إن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني إن الاستراتيجيات العريضة منفصلة على بعضها البعض من جانب ومرتبطة بعضها البعض من جانب أخر

ثانيا: حتى تستمر المنظمة في الحفاظ على مستويات عالية من الأداء فإنه لابد إن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد ذلك "Kay 1993 "الأمر الذي يجعلنا نقول إن تبني إستراتيجية الإتباع في التكلفة من قبل المنافسين،إي إن يسعى هؤلاء المنافسين لان يكونوا في المرتبة أو الثانية أو الثالثة ،وهذا قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز "القيادة في التكلفة"

وبصفة عامة تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت إن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من ذلك السعر الخاصة بالمنافسين و تحقيق قدر كبير من الربح.[1]

مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشترين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص53-54

- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –مقارنة مع منافسيها– استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –في بعض الحالات– أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة[1]،كما أن الارتفاع القليل للتكاليف يزيد من حساسية المورد الذي يبحث عن ارتفاع عوامل الإنتاج
- الأكثر من ذلك وضعية تكاليف منخفضة غالبا ما تملي عراقيل (كاقتصاديات السلم ،حقوق جمركية)أي تواجه دخول سلعة بديلة أو مصنع جديد لا يستطيع منافسة المنضمة في ظل تكاليف منخفضة.
- مواجهة الضغط التنافسي لأن هذا المستوى يؤثر على موارد المنافسين ويجعل المنظمة في قدرة على الاستمرار في تحقيق الأرباح[2]

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس ، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.

تتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

2) نمطية السلع المقدمة.

3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.

5) محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشترين.[3]

مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

[1] عمار بوشناق،**مرجع سبق ذكره**،ص29
[2] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص55
[3] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص54

إن هذه الإستراتيجية كغيرها من الإستراتجيات لا تخلو من مخاطر هي الأخرى منها:

- التقدم التقني ، الذي يتجمع من خلال أثر الاستثمار و التجربة.
- عدم استطاعة المنظمة تصور منتجات أخرى و ذلك جزاء التركيز الكبير على تقليل التكلفة.
- كيفية تصرف المنافيين بواسطة سياسة متميزة لها القدرة على تقسيم القطاع.
- منافسة لها القدرة على تغير مسار الأسعار بالتالي فشل الإستراتجية.
- تواجه تنافسي لمدة طويلة الأجل.
- إتباع المنافس لنفس أسلوب المنظمة.

خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة:

وعند مراجعة الأدبيات التي تناقش فكرة إستراتجية القيادة في التكلفة نجد بعض الخصائص المميزة التي تستند عليها وهي كالتالي:

- اهتمام الإنتاج : ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص.
- اهتمام التسويق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية/ قيمة مرتفعة.
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج و خصائص محدودة التشكيلة.
- إمكانية تخفيض سعر السوق : تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.
- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة : أسعار أقل – الحجم و حصة السوق- تكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة.
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف).
- سمعة في السلع المتوسطة و الرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافة للمنتج.
- قبول هوامش ربح في مقابل أحجام كبيرة.[1]

2- إستراتيجية التمييز:

تركز المؤسسة جهودها في هذه الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون و مستعدون لدفعة مقابل الحصول

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص55-56

على تلك الخدمة، و معنى هذا أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار،ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة منها على سبيل المثال:

- تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين
- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة
- تطوير مستوى جودة الخدمات أكثر سهولة[1]

وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطاً متكاملاً من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

1) التمييز على أساس التفوق التقني.
2) التمييز على أساس الجودة.
3) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
4) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.[2]

مزايا إستراتيجية التمييز:

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

1) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
2) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

[1] فتيحة بوحامد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص58
[2] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص55

3) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.[1]

4) يحمي المنظمة من منافسيها و ذلك نتيجة إلى خلق الولاء للماركة من قبل العملاء

5) يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار و ذلك نظرا لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية.

6) صعوبة تقليد المنتج من طرف المنافسين خاصة وأن كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجانب كفئة.

7) يتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسة على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها المنظمة التي تتبع إستراتيجية التميز.[2]

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

1) شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

2) تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

3) مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.

4) عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج

5) نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

6) أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبيات.[3]

[1] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**،ص31
[2] فوزي فوحمة،**مرجع سبق ذكره**،ص57
[3] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص55

مخاطر إستراتيجية التمييز:

إن إستراتيجية التميز لا تخلو من مخاطر تتجسد فيما يلي :

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرز ارتفاع سعرها، و عندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التميز؛
- أن المنافسين قد يجدوا طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة، و لذا فيجب على المنظمات إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين؛
- عدم قدرة المنظمة على حساب التكلفة و المنافع المترتبة على خلق التمايز حيث يمكن أن تعمل المنظمة على خلق تمايز في منتجها لعدد محدود جدا من المستهلكين الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم قدرتها على تغطية تكلفة هذا التمايز.
- محاولة المنظمة فرض سعر غالي في مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

خصائص إستراتيجية التمييز:

و تجدر الإشارة في الأخير أن إستراتيجية التميز لها بعض الخصائص التي تميزها على بقية الاستراتيجيات الأخرى و هي كالتالي:

- اهتمام الإنتاج :ليس هناك من يصنعها بطريقة أفضل.
- اهتمام التسويق:منتجاتها أفضل من منتجات الآخرين.
- مزايا أضافية للمنتج:تشكيلات ، خصائص مميزة ، خدمات
- ابتكار متكرر
- سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التميز
- مجهودات إعلان وبيع مكثفة.[1]

3- إستراتيجية التركيز :

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص 57-58

تهــدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

3) التمييز والتكلفة الأقل معا.[1]

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

1) عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.[2]

مزايا إستراتيجية التركيز:

تتمتع المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز بالعديد من المزايا نذكر أهمها:

1. يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع من تلك المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التميز.

[1] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص56
[2] عمار بوشناق،**مرجع سبق ذكره**،ص32

2. تتوفر التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة و دخول المنافسة في مواجهة المنظمات منخفضة التكلفة والمنظمات المتميزة.
3. تمنح إستراتيجية التركيز فرصة للمنظمة لإيجاد منفذ في السوق وثم استغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه، وتلك القدرة تمنح للمنظمة المتبنية التركيز قوة وميزة على عملائها ،نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر.
4. إستراتيجية التركيز تسمح للمنظمة بالبقاء قريبة من عملائها و الاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.

مخاطر إستراتيجية التركيز:

إن إستراتيجية التركيز ترافقها مخاطر معينة تكون بمثابة عوائق نذكر منها:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محدودة من الزبائن .
- اتساع مجالات التميز بين المنظمة و المنافسين في مجال الأعمال مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
- تضييق الاختلاف بين منتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها.
- احتمال الاختفاء لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

خصائص إستراتيجية التركيز:

- اهتمام الإنتاج:صنع خصيصا لك
- اهتمام التسويق: منتجاتنا تحقق حاجاتك بشكل أفضل
- التخصص: قطاعات من المشترين، ومناطق جغرافية
- تعتمد الميزة التنافسية على:

أ- منظمة ورائدة من حيث التكلفة في قطاع المستهدف

ب- التميز الناتج، أداء الأشياء ذات الطابع الخاص للمستهلكين الذين يشكلون القطاع المستهدف[1]

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

1) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

2) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في

القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.[2]

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

1) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

2) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع. [3]

ويتطلب نجاح تنفيذ الإستراتيجيات الثلاث موارد و مهارات مختلفة كما أنها تتطلب ترتيبات تنظيمية متباينة و إجراءات رقابية مختلفة وتعد الإستراتيجيات التنافسية الشاملة الثلاث اختيارية بناءا على تحليل(SWOT) للاستفادة من نقاط قوة المؤسسة و توجيهها نحو الفرص البيئية.[4]

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق

[1] فوزي فوحمة،**مرجع سبق ذكره**، ص ص59-60
[2] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص56
[3] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**،ص33
[4] أسيا قروي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص10

استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.[1]

وهناك إستراتيجية أخرى وغير شهيرة للميزة التنافسية

ـ **استراتيجة القيادة السعرية**:تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية إذا كانت نقاط قوتها في كونها مؤسسة كبيرة الحجم (بمعنى أنها قادرة على تقديم خدماتها أينما وجد لها عملاء محتملين)،ولديها العديد من المميزات غير المتوفرة لدى المنافسين ،الأمر الذي يجلها أكثر تأثير في مجال المنافسة من غيرها بحيث تكون قادرة على تحديد إتجاهات ومستويات وأنماط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين ،فشركات التأمين الدولية ،والبنوك الدولية ،وفنادق السلسلة متعددة الجنسيات هي أمثلة للمؤسسات التي يمكنها انتهاج إستراتيجية القيادة السعرية.[2]

المطلب الثاني:دعائم الميزة التنافسية

1. محددات الميزة التنافسية

هناك متغيرين أو بعدين هامين من خلالهما تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وسنتطرق في الأول إلى حجم الميزة التنافسية.

[1] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص33-34
[2] فتيحة بوحامد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص59

1-1 حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات التنافسية، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها و تحييد أثرها.[1]

و نشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء و الزيادة في محيط يتميز بالتحولات و شدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية....الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين و السهر على إرضائهم.

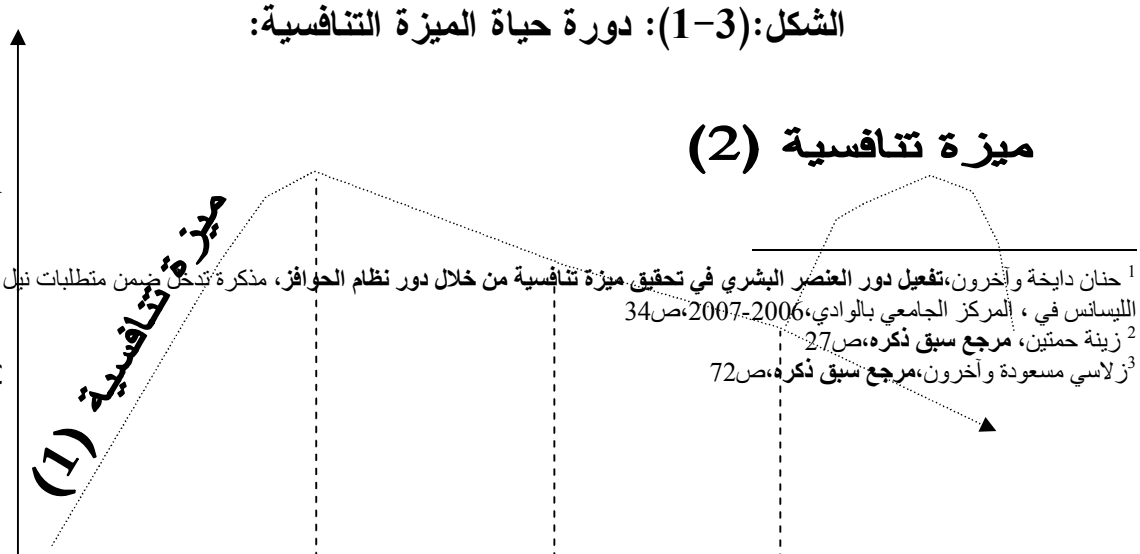
إن القيام بفعالية و نجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة بتحقيقه، و مدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

و في الواقع العملي للمؤسسات ، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.[2]

حيث أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات التنافسية، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل.

ولتوضيح مراحل حياة الميزة التنافسية يبينها الشكل التالي:[3]

الشكل:(3-1): دورة حياة الميزة التنافسية:



[1] حنان دايخة وآخرون،**تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية من خلال دور نظام الحوافز**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ، المركز الجامعي بالوادي،2006-2007،ص34

[2] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**،ص27

[3] زلاسي مسعودة وآخرون،**مرجع سبق ذكره**،ص72

(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

المصدر : زلاسي مسعودة وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص72

- **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قِبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفرات.
- **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامـــًا، عن أسس الميزة الحاليـــة. وإذا لم تتمـــكن المؤسســـة من التحسيـــن أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.[1]

2.1ــ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :

[1] عمار بوشناق،**مرجع سبق ذكره**،ص ص26-27

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن إن يحقق و فورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة ،وفي مثل هذه الحالة تتوقف اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمات ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق النشاط.[1]

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب أخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة

[1] فوزي فوحمة،**مرجع سبق ذكره**،ص41

المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.[1]

و قد ارجع "بورتر " الميزة التنافسية في أي صناعة إلى أربعة محددات رئيسية تأثر كل منها في الأخرى كما يلي :

- **أوضاع عوامل الإنتاج:**

ولا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل و رأس المال فقط بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية و بنية أساسية، ورأس المال الموارد البشرية بالإضافة إلى المناخ والموقع، كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج و تفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

- **أوضاع الطلب المحلي:**

ويتمثل ذلك في هيكل الطلب و معدل النمو مدى ترافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فان ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي .

- **الصناعات المكملة والمغذية**

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكملة والمغذية،أحد محددات الميزة التنافسية، نظرا لما لها من مدخلات تتضمن بسرعة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تخفيض السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات، قصر خطوط الاتصالات و المواصلات كما ينتج فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا و إنشاء مهارات إنتاجية وإدارية أفضل

- **إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة :**

و يتضمن هذا المحدد لأهداف و الاستراتيجيات ،وطرق و أساليب تنظيم المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع، وتهيئ النجاح على المستوى العالمي. [2]

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة – من الناحية النظرية – أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، و هذا أذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه – الناحية العملية– خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبدل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد أثرها إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغيرات

[1] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص27-28
[2] أسيا قروي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص18

في المنتج،طرق الصنع، طرق التسويق.[1]

2. مصادر الميزة التنافسية

2-1 **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، [2]وقصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.[3]

2-2 **الإطار الوطني:**إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ للمزايا التنافسية ويمكن تدويلها.

2-3 **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث إن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتجية، و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

4-الموارد الملموسة:

- الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة إن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:**تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد البشرية:** لقد أصبح واضحا بكل المعايير إن إي مؤسسة وهي في سبيل تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها لابد إن توفر مجموعة من الموارد تساعدها

[1] نحاسية رتيبة،**مرجع سبق ذكره**، ص56
[2] أسيا قروي، **مرجع سبق ذكره**،ص19
[3] عمار بوشناق، **مرجع سبق ذكره** ، ص28

على تحقيق هذه الأهداف، و هذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية، الموارد المالية، و الموارد المادية و التي يجب توفرها بما يتناسب مع نشاط المؤسسة.ولا يجب إن نغفل المورد الذي أضيف حديثا،وهو الموارد التكنولوجية.

و الاهتمام بالموارد البشرية كأهم مورد لنجاح المؤسسة على المدى البعيد، و تحقيقها ميزة تنافسية في السوق، هو في تزايد مستمر عبرا لزمن، لان الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية و رصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية و قياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية، وان عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمؤسسة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المؤسسات إن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، حيث إن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة، من ذوي القابليات المهنية و الفنية المميزة،لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم، وجعلهم يستمرون في المؤسسة كالمتنافسين مع نظرائهم في المؤسسات الأخرى.

- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق اكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة إن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.
- **الموارد غير الملموسة:**نميز فيها ما يلي:
- **التكنولوجيا:**إن عامل التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة إن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن إن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم و التسويق، و بالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وان تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة

- **الكفاءات:**

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة،لأنها ذات طبيعة تراكمية،وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعارفي من بينها:

- معرفة استعمال المعارف و المهارات لمواجهة مشكل ما.
- وتعرف أيضا على أنها معرفة كيفية التصرف أو إبداء ردة فعل مقبولة.

و تصنف الكفاءات إلى صنفين:

- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.
- الكفاءات الجماعية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها و تراكمها.[1]

2-4 الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي ،أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة

(القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية

2-5 الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ،فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية .

[1] أسيا قروي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص19-21

و يمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي

5-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج
6-تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات
7-تخفيض زمن الدورة للزبون
8-الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع

6-2 المعرفة :

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات و تجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية،و في ظروف التطور السريع في الأسواق التكنولوجيا و المنافسين،فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة و تجسدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع و خدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي :

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة،مثل:مراكز البحث و التطوير، شركات تصميم البرمجيات
- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل: المستشفيات و الجامعات
- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل:البنوك، الخطوط الجوية

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك[1]

3. مداخل الميزة التنافسية :

تلبية حاجات الزبون:

يساهم الفهم التام لحاجات الزبائن من قبل المؤسسة على إيجاد مجموعة من القدرات التنافسية التي تساعد في تحقيق الرضا الكامل لدى الزبون، لان تفهم هذه الحاجات يعتبر

[1] نحاسية رتيبة،**مرجع سبق ذكره**،ص54

عملية بالغة الأهمية ويتطلب تصميم أفضل لنظام العمل وهذه الحاجات هي:

- تلبية الحاجات المحددة لدى الزبائن: يمكن إن تكون لدى بعض الفئات من العملاء حاجات قد تكون مختلفة عن بقية الزبائن الآخرين، وهنا تتحدد الميزة عن التلبية الدقيقة لحاجات الزبائن
- سرعة الاستجابة: يتمتع الزبون بميزة و هي الحصول على المنتج بصورة سريعة حين يتم طلبه لان التأخير في تسليم أو تقديم المنتج يخلق عدة مشاكل
- أداء الخدمة و مميزاتها:إن الخدمات ذات الأداء العالي تكون أكثر إقبالا من طرف الزبائن خاصة عند شرائها بأثمان ناهضة، و تستطيع المؤسسة إن تحقق هذا بالتصميم الجيد للسلع و الخدمات
- جودة الخدمة أو/و المنتج:وهي ملائمة الخدمة أو المنتج لرغبات الزبون
- السعر:يتمثل في المبلغ الذي دفع لأجل شراء منتج ما
- إستراتيجية العمليات : تحقق المؤسسة ميزة تنافسية كلما اعتمدت على الجودة كخيار استراتيجي، والتي بدورها تقود إلى تحقيق رضا الزبون بالتمركز على عمليات الأداء المتمثلة في:تطوير الإستراتيجية ، تطوير المنتجات، أنظمة الأداء و انجاز المتطلبات
- بناء القدرات التنافسية:القدرة التنافسية تساعد المؤسسة على إرضاء حاجة زبائنها بحيث تعتبر الطريق الضروري لبناء الميزة التنافسية و أهم مدخل يمكن من تحقيق الميزة التنافسية هي الجودة في الوقت الراهن حيث الهدف الاستراتيجي للدائرة العليا و المعيار الأساسي لبقاء المؤسسة في المنافسة.

وكخلاصة يمكن القول بأن المتغيرات الوطنية الجديدة أدت بالمؤسسة إلى زيادة الاهتمام برغبات الزبائن و جمع المعلومات عن احتياجاتهم و العمل على تلبيتها، الشيء الذي يستدعي تحقيق ميزة تنافسية في السوق وكسب ثقة الزبائن تجاه خدماتها أو منتجاتها المقدمة له. [1]

المطلب الثالث:تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها

1. طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية :

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور – الإنتاج – التوزيع).
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

[1] حنان دايخة وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص ص38-39

1-1 تحليل مصادر الميزة التنافسية :

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتوج لدى المشتري.إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلابيات، الملاءمة...إلخ.إن معرفة تصورات المشترين إتجاه قيمة المنتوج، يتم عن طريق القيام بدراسات (إقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكات المشترين.قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتوج الجديد.إنه في كلا الحلتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من إستعمال المنتوج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولية.ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع إستشراف سلوكات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوئها يتم إعداد المنتوج الجديد.

إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى أخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى.ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعمليها.

2-1 تحليل سلسة الأفقية للقيمة (التصور ــ الإنتاج ــالتوزيع) :

تنشأ الميزة التنافسية من مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، تصنيع ، تسويق ،التوزيع وغيرها، فكل نشاط من هذه الأنشطة يساهم بدرجات متفاوتة في خلق القيمة التي تنتج من انخفاض التكاليف،أو المزايا المنفردة، لذلك فالمؤسسة مجبرة على تحليل كل أنشطتها بدقة بغية التعرف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها و الكشف عن مصادرها الحقيقية، ولهذا الغرض اقترح بورتر استخدام وسيلة مهمة أطلق عليها اسم سلسلة القيمة[1]

أ- مفهوم سلسلة القيمة:

[1] بومعزة سهيلة، **مرجع سبق ذكره**،ص29

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة،بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأقل تكلفة، و تدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.[1]

عرفها M.E..Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانزمات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها."

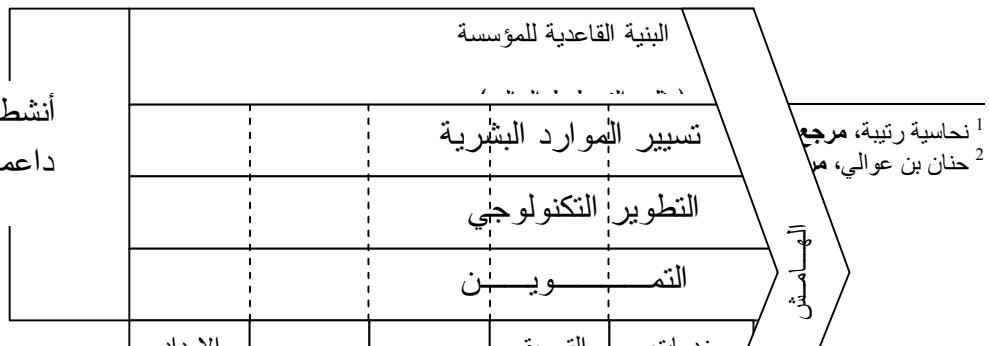
إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:

- التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتميز.[2]

ب- مكونات سلسلة القيمة :

يقوم أسلوب تحليل"حلقة القيمة بتجزئة المنظمة على مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة الأقل أو التميز في الجودة). و كما هو موضح في الشكل الموالي

الشكل رقم (3-2) سلسلة القيمة ل:"بورتر"



[1] نحاسية رتيبة، **مرجع**
[2] حنان بن عوالي، **مر**

المصدر: أسيا قروي وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص06

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة.

رئيسية، وأخرى مدعمة.

إن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام هما:الأنشطة الرئيسية (الأولية)،الأنشطة الداعمة[1]

الأنشطة الرئيسية (الأولية) :

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص 45

وتتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتوج انطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية و قام M.E. Porterبتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:[1]

- **الإمدادات الداخلية:**

وهي مرتبطة باستلام، تخزين، و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج و تشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات والمرتجعات إلى الموردين.

- **العمليات:**

وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات ،الاختيار و التسهيلات.

- **المخرجات من المنتجات:**

وهي أنشطة مرتبطة بجمع ، تخزين ، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين وتشمل :تخزين

المنتجات التامة ،مناولة المواد ،والعمليات الخاصة بسيارات التسليم ،تنفيذ وجدولة الطلبيات

- **التسويق والمبيعات :**

وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان ، الترويج، رجال البيع ، الحصص ، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير

- **الخدمة :**

وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم أو المحافظة على القيمة المنتج و تشمل خدمات التركيب ، الإصلاح ،التدريب ، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج [2] .

[1] حنان بن عوالي،**مرجع سبق ذكره** ، ص09
[2] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص46-47

الأنشطة المدعمة:

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي وهذه الأنشطة تتمثل في:[1]

- **البيئة الأساسية للمنظمة:**

تشمل أنشطة مثل الإدارة ،المحاسبة ،الجوانب القانونية ،التمويل ،التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

- **إدارة الموارد البشرية :**

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار،تدريب وتنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل .

- **تنمية التكنولوجي:**

وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل :المعرفة الفنية ،والإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة .

- **الشراء :**

وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات شرائها ، وسواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ،وهكذا ،وتتغلغل هذه الوظيفية عبر حلقة القيمة ، ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.[2]

إن الملاحظة التي بإمكاننا أن نشير إليها في هذا المقام،قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى.وعلى العموم،إن كل من الأنشطة الرئيسية و المدعمة هي مصدر للقيمة.

أن تحديد طبيعة الأنشطة و نوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة،هي التي توضح لنا درجة التفاعل فيما بينها،و تأثيرها على مكونات التنافسية.

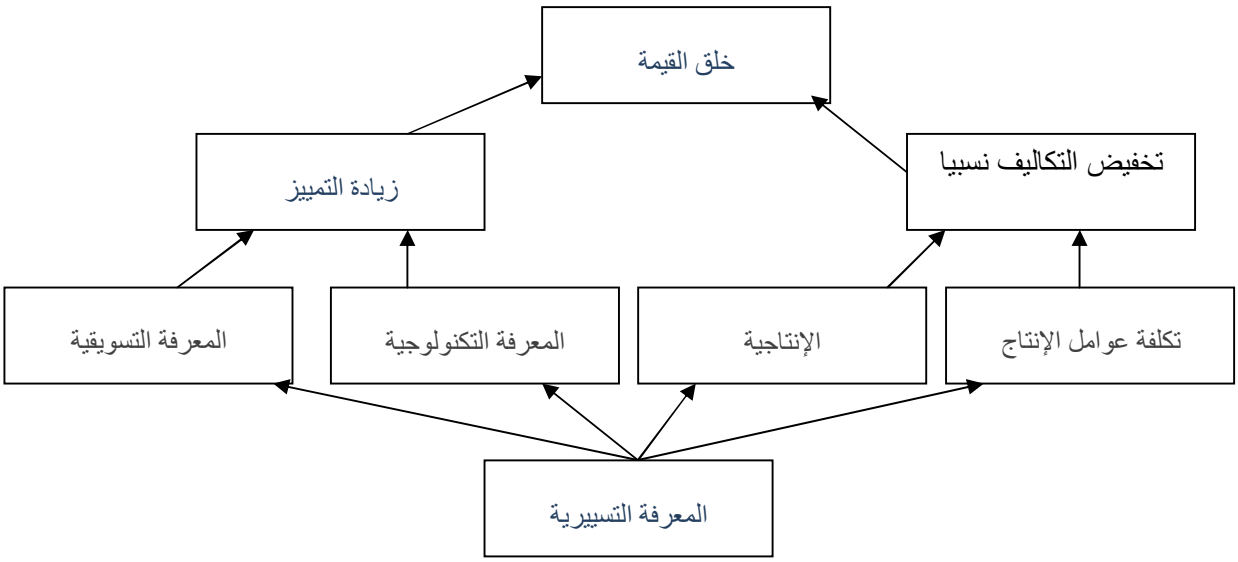
[1] حنان بن عوالي، **مرجع سبق ذكره**،ص09
[2] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص47

إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ و تسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة وزيادة على ذلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة،توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

3.1 تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

Tugrul Atamer et Roland Calori قد قام(1998) بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل (3-3): مصادر خلق القيمة.



المصدر : كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة وهران ،ص09

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتوجات
- بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتوج

- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية
- يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إن إكساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر.ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة." إن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لاكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشبيب القطاع من جهة أخرى.أما Igor Ansoff تختلف وجهة نظره عن سابقتها، حيث يرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجية العالية، تعتمد على توالد المنتوجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح من الاستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتوج.وتبعا لذلك على المؤسسات أن تتوقف أن تكون منقادة عن طريق التكنولوجية والبحث والتطوير."

هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقا، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الاستغلال.

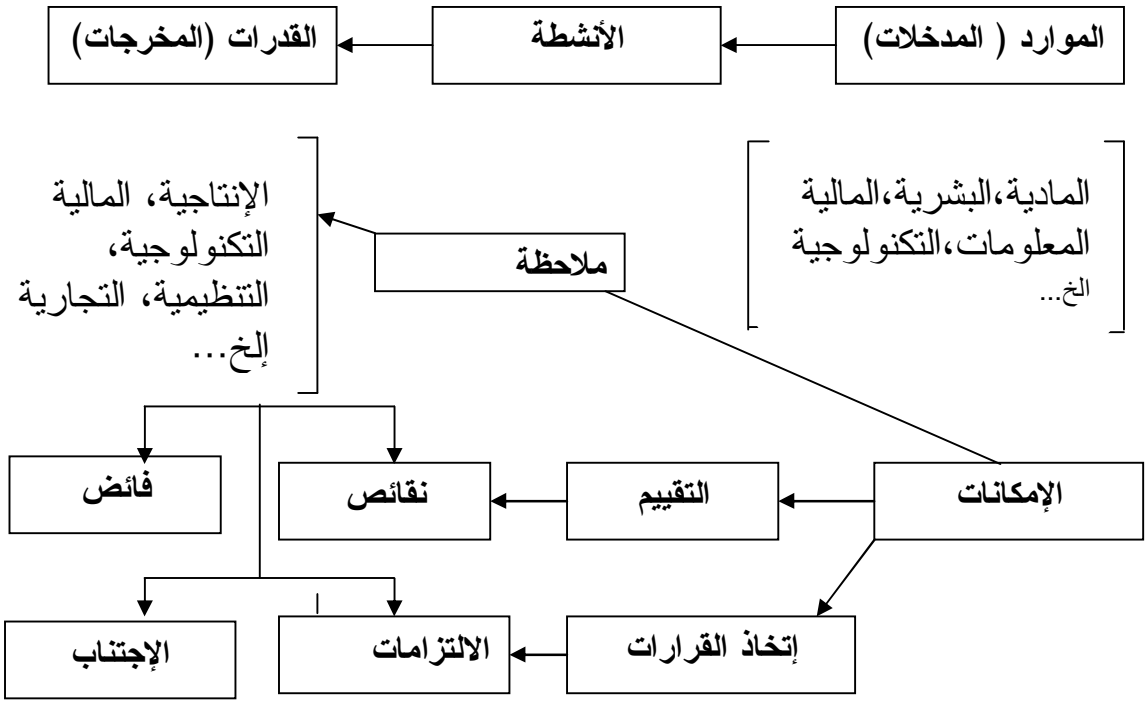
إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتوجات الجديدة، وتنويع في الخدمات، وقيام بحملات ترويحية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية،...إلخ.

أن تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تضافر عدة عوامل منها مثلا: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الإقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم،...إلخ.[1]

وتبعا لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها.إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال، كما يبرزها Michel Marchesnay P97 في الشكل التالي.

[1] كربالي بغداد، **مرجع سبق ذكره**، ص 9-10

الشكل رقم (3-4) تقييم إمكانات المؤسسة



المصدر :حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره،ص10.

إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا النجاعة المحققة.كما أنه لاشك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد.إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية.إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الإنتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية،...إلخ

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتوجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسييرية. [1]

1. كيفية تحقيق الميزة التنافسية:

1-2 كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لقد سبق القول بان الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين رئيسين هما: التكلفة الأقل و التميز في المنتج إي جودته و مدى إشباعه لحاجات المستهلكين، وسوف نتطرق إلى كيفية تحقيق كل منها على حدا.

- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة أي الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة في المؤسسة ومن بين هذه الطاقات نجد الطاقة البشرية.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في التكلفة.
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع ووحدات المؤسسة.
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

أ) تخفيض عدد الخدمات المقدمة(أو المنتج).

ب) التركيز بدرجة اكبر على انجاز مستويات مرتفعة من الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين.

2-2 كيفية تحقيق ميزة التميز:

يمكن إتباع إستراتجيات التميز الناتجة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة التي تتضمن :

- شراء معدات وأجهزة تكنولوجية بحيث تأثر على الأداء وجودة الخدمة أو المنتج النهائي

[1] حنان بن عوالي، **مرجع سبق ذكره**،ص10

- تكتيف مجهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج بصفة دورية و مستمرة بحيث يتم تقديم منتجو جديد إلى السوق
- التركيز على عدم وجود أي عيب في أداء التصميم
- مجهودات البحوث والتطوير موجهه نحو عملية الأداء بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والوثوق بألم نتوج المقدم
- أنشطة التسويق والخدمات المساعدة للزبون[1]

2. تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ،وبعد هدا التصرف في النهاية حصيلة أو نتائج الابتكار و يعرف الابتكار هذا واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويران في التكنولوجي وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ،ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغيرات في العملية ،مداخل جديدة للتسويق ،أشكال جديدة للتوزيع،ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق، ويتحقق كل ذالك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث وتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة)

ومن أهم الأسباب التي تغير من الميزة التنافسية كما يلي:[2]

- **ظهور تكنولوجيا جديدة**

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة من مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو بما يسمى بالتسويق الالكتروني.

و تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج.ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.[3]

تأثر التكنولوجيا على نشاط المنظمة حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد يؤثر أيضا على العمليات على بعض المنتجات، كما قد يؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية للمنظمة و جودة المخرجات النهائية، وقد يترتب على ذلك

[1] حنان دايخة،**مرجع سبق ذكره**،ص ص39-40
[2] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص ص36-37
[3] زينة حمتين ،**مرجع سبق ذكره**،ص 42

ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام التقنية الحديثة

- **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها:**

في كثير من الأحيان يقوم المشتري أو الزبائن بتغيير أو بتطوير حاجات ورغبات جديدة لديهم أو تغير أولويات هذه الحاجات مما يتطلب من المنظمة أن تواكب هذه التغيرات وبالتالي تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنميتها أو تغيرها، وهذا يضمن لهل البقاء في السوق، ولتحقيق هذا يستدعي أن يقوم كل فرد في المنظمة بالإجادة في عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كان سلع أو خدمة وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة إلى أن تتمكن من إدخال التعديلات لتلاءم مع احتياجات المستهلكين وتبني إستراتجية على أساس التوجه للمستهلك.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق،و الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة بالمستهلكين .

- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:**

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي تأثر في تغيير الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق ، حواجز التجارة.[1]

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حال حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة ، المواد الأولية، الآلات ، الاتصالات....الخ[2]

المطلب الرابع:معايير الحكم على الميزة التنافسية ومدى تواصلها

1. معايير الحكم على جودتها :

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي

1-1 **مصدر الميزة :**

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد

[1] فوزي فوحمة، **مرجع سبق ذكره**،ص37
[2] زينة حمتين، **مرجع سبق ذكره**،ص43

الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية،والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل اقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات

2-1 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3-1 ـ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

يجب إن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.[1]

[1] أسيا قروي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**،ص22

2. محددات مدى تواصل الميزة التنافسية :

تتضاءل الميزة التنافسية و العوائد المرتبطة بها عندما تستنفذ المؤسسة مواردها و قدراتها المحققة للميزة التنافسية،و تعتمد سرعة تضائلها بدرجة كبيرة على خصائص كل الموارد

و القدرات التي تمتلكها المؤسسة، و المتمثلة في:

2-1 خاصية الاستمرارية:

تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول على معدل استهلاك (استنفاذ) أو تقادم الموارد و القدرات، و تتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير، حيث يؤدي تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأس مالية و الموارد التكنولوجية، ومن جانب أخر تتعرض السمعة (كل من العلامة و المؤسسة ككل) إلى النفاذ بشكل أبطأ نسبيا.

و بشكل عام يمكن القول بأن قدرات و كفاءات المؤسسة تتمتع باستمرارية أكبر من الموارد المعتمد عليها،و يرجع سبب ذلك إلى توافر المقدرة لديها للمحافظة على القدرات و الكفاءات من خلال إحلال الموارد (بما فيها الأفراد) في حالة عدم جدواها أو تغيرها.

2-2 التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:

تعتمد مقدرة المؤسسة في إطار مواصلة ميزتها التنافسية – عبر الزمن- على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد إستراتيجيتها.

ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد، لابد لها من التغلب على مشكلتين هما:

المشكلة الأولى: و هي مشكلة المعلومات، أي ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة المنافسة الناجحة، و كيف يمكن إنجازها؟

وتعني أن الميزة التنافسية الناجحة عن قدرة أو كفاءة واحدة فائقة، و تعكس متغير أداء وحيد، يمكن تحديدها و فهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي تحتوي عدة قدرات و كفاءات

المشكلة الثانية:وهي مشكلة نقل الإستراتيجية، بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول عل الموارد و القدرات المطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة؟

2-3 إمكانية تحويل الموارد:

بعد تحديد المؤسسة المنافسة لمصدر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، تبدأ عملية التقليد التي تتطلب الحصول على الموارد و القدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد و القدرات، فإذا استطاعت المؤسسة الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة فان دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة تكون أقصر عمرا

ومن جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الموارد مازال واردا بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- عدم إمكانية الحراك المكاني بسبب التكاليف المرتفعة لتحويل المعدات الرأسمالية والعمالة المتخصصة
- عدم توافر المعلومات الكاملة عن إنتاجية هذه الموارد من قبل المؤسسة القائمة بالتقليد
- خصوصية بعض الموارد لمؤسسة ما كما هو الحال في اسم العلامة، حيث قد يؤدي نقل ملكيتها لمؤسسة أخرى إلى إنقاص قيمتها
- عدم إمكانية تحويل الكفاءات التي تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد

2-4 إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد و الكفاءات:

يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقيد قدرة المؤسسة على شراء الوسائل التي تعنيها على تقليد المؤسسات الناجحة ،وهنا يظهر بديل ل آخر للحصول على تلك الموارد والكفاءات وهو الاستثمار الداخلي فيها ،فبعض الموارد والكفاءات الشائعة والمعروفة قد يسهل تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى اعتمادا على الذات أما الكفاءات المعتمدة على الروتينيات التنظيمية والتي على درجة عالية من التعقيد فإنه يصعب جدا تنميتها ذاتيا .[1]

المبحث الثالث:علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية.

مما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعني بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري. ولنا أن نتصور كيف يكون حال مؤسسة عملاقة بعيدا عن أصولها البشرية، فهذه الأخيرة التي تضعها و تمهد لها الطريق للنمو و النجاح والاستمرار، إلا أن الغالبية لا يدرك هذه الصراحة،و سوف نتعرض في هذا

[1] فتيحة بوحامد، **مرجع سبق ذكره**،ص ص60-62

الفصل إلى الموارد البشرية والميزة التنافسية، بعدها نتناول دور المورد البشري في خلق الميزة التنافسية،تليه أهم المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية ثم إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: الموارد البشرية والميزة التنافسية

إن مقومات الميزة التنافسية بيد أن العامل الحاسم فيها والذي يوجد في قلب وخلف وأمام العوامل الأخرى هو العامل البشري، فالمسير الناجح هو الذي يجعل التسيير ديناميكيا و إيجابيا، وهو الذي يبلور البيئة الداخلية للمؤسسة فيجعلها مرنة تزيد في حرية المبادرة لدى جميع العاملين الشعور بمسؤولية كبيرة في إنجاح المؤسسة، وهو الذي يتعامل بحكمة وروية مع الموردين باعتبارهم مصدرا لمدخلاتها ومع الزبائن باعتبارهم مصبا لمخرجاتها وعاملا أساسيا في بقائها.والمؤسسة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية وذلك باعتماد:

- التفكير الاستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها ومحاولة استغلال وتنمية ماله علاقة بالميزة التنافسية مستقبلا، ووضع استراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات: تصنيع، تمويل، تسويق.
- الابتكار المستمر وإحداث التغييرات اللازمة على كل وظائف المؤسسة من تصميم المنتج إلى توزيعه أخذا في الحسبان كل المستجدات الطارئة على المستوى الدولي بيد أن قاطرة التطوير تبدأ من الموارد البشرية نفسها لأنه لا يمكن أن ننتظر من سقيم معالجة غيره.

1) أهمية تأهيل الموارد البشرية.

تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل للحصول على احتياجاتها من العاملين وعليها أن تعرف مدى توفرهم من حيث الحجم ومن حيث المؤهلات، ففي ظل انتشار البطالة يسهل عليها الحصول عليهم بالشروط التي تراها مناسبة، أما في ظل انخفاض معدلات البطالة فإن التنافس بين المؤسسات على طلب اليد العاملة تجعل كلفة الحصول على اليد العاملة المؤهلة مكلفا.وباعتبار أن رأس المال البشري أهم حتى من رأس المال المادي فإن مستوى تأهيله العلمي ونوعية التعليم وأنظمته ومضمونه ومدى ارتباط التعليم بالمحيط خاصة ما تعلق باحتياجات المؤسسة(مدى التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات الاقتصاد) ومسايرته للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا وفي أنماط التسيير ومدى ملائمة

الجزاءات التي يتلقاها المتعلمون وذوي الكفاءات العليا وعلاقة ذلك بهجرة الأدمغة من البلدان النامية (بما فيها الجزائر) إلى الدول المتقدمة وتأثير ذلك على ندرة المختصين ذوي المستوى العالي الذين بإمكانهم قيادة لمؤسسات قيادة إستراتيجية بأفكار مبدعة ومتجددة كلها مسائل تطرح نفسها بحدة، خاصة أن مختلف دول العالم قد لجأت إلى الانفتاح وظاهرة العولمة تفرض نفسها على الجميع بما سمح ويسمح للدخول المكثف للشركات المتعددة الجنسية إلى دولنا النامية وإيلائها اهتماما كبيرا لنوعية رأس المال البشري باعتبار أن الإنتاجية مرتبطة بمستوى التأهيل العلمي وهو ما يفسر استقطابها للأدمغة المهاجرة وتيسير سبل العيش والبحث أمامها حتى تضمن استقرارها وارتباطا بالمؤسسة وتحقق التفوق المنشود.

وفي مقابل ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية للدول النامية لا يمكنها مجاراة الشركات الدولية الكبرى من حيث الامتيازات التي تعرضها على الكفاءات مما يحد من قدرتها على التطور ويحرمها من أحد عوامل التميز وهو ما يعرضها في لاحقا للزوال أو رفع التحدي بالتركيز على مصادر قوتها.

2) تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

يهدف المسيرون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى ويتم ذلك بالاستثمار في الموارد البشرية باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تدريبهم بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية على الموقع التنافسي للمؤسسة كما أنه من الأهمية بمكان كسب رضا وولاء العامل بـــ:

– إشاعة ثقافة احترام وتقدير العامل وإعطائه الأولوية على حساب الآلة والربح.

– تمكينه من حرية التصرف والمبادرة بحيث يدير نفسه دون انتظار ذلك من غيره.

– رفع مستوى معيشته بإعطائه الأجر اللائق ومكافأة العامل المتميز وفقا للأداء الفعل

– توفير ظروف عمل مناسبة: خدمات صحية، التأمين، خدمات النقل، السكن، الوجبات الغذائية، خدمات اجتماعية، أنشطة رياضية، توفير وسائل الأمن، مكفآت عند انتهاء الخدمة وغيرها .[1]

المطلب الثاني:دور المورد البشري في خلق الميزة التنافسية.

إن دور المورد البشري في خلق ميزة تنافسية مستدامة لأي منظمة يتعاظم و يتزايد مع مرور الوقت، وزيادة شدة المنافسة، و التطور التكنولوجي، والتقلبات الاقتصادية الحديثة، خاصة أن المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على التطور عن طريق التكوين والتنمية، واكتساب خبرات جديدة و مهارات نتيجة الممارسة المستمرة للعمل.

وقد أكد العديد من الباحثين أن المورد البشري هو المورد المسؤول عن خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الحديثة، خاصة عن طريق الكفاءات التي يمتلكها وهذا ما ركز عليه كل من سنة(Prahalad) و(Hamel) 1990 عند تحليلها لدور الكفاءات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أما (Mac williams) و(McMahah) و(Wright) سنة 1994 شددوا على دور المورد البشري

[1] قادي عبد الهادي،باي نبيل، **مرجع سبق ذكره**،ص ص 98-100

في تحقيق الميزة التنافسية كما أن(M. porter) أشار إلى أهمية المورد البشري كمورد أساسي لخلق القيمة وأيده (pfeffer) سنة1994 معتبرا أن الميزة التي كانت تحققها الموارد الأخرى كالموارد التكنولوجية، أصبحت أقل فعالية من المزايا التي يحققها المورد البشري للمنظمة.

وبما أن المورد البشؤي في الألفية الجديدة لا يعتبر فقط موردا إقتصاديا و إنما موردا إستراتيجيا هاما، في ظل التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فلا بد أن يكون هذا المورد متميز بالندرة، وعدم قابلية تقليده، إضافة إلى دوره كرأس مال فكري و رأس مال بشري فعال في المنظمة.

و تعتبر الكفاءات البشرية والتآزر و التعاون الجماعي، و السعي نحو تكوين نظام موارد بشرية إستراتيجي مؤثر ومرن مع التغيرات، من أولويات التفكير الإستراتيجي الحديث، ومن متطلبات الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن قدرات و كفاءات و معارف العمال في المنظمة هي من يحدد الفرق وليس الموارد المالية، والتكنولوجية، و المالية.

والأفراد ذوي الجودة العالية هم الأفراد الذين يقودون منظماتهم نحو التفوق والتميز.

ويعتبر التسيير الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية و معاملته كمورد إستراتيجي نادر خاصة بالنسبة للكفاءات المتميزة في المنظمة، هو مفتاح النجاح الإستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يرتكز على تفعيل المورد البشري في المنظمة من خلال التحفيز، والتكوين الفعال والمدروسة بعناية، إضافة إلى توظيف عمالة مؤهلة و ذات جودة عالية، و تنشيط الإتصال الداخلي بين فرق وجماعات العمل لتوحيد المعارف، والمعلومات، والكفاءات، وضمان التنسيق بينها بهدف تحقيق الاستغلال الأفضل للموارد البشرية و كل ما تحمله من كفاءات، ومعارف، وطاقات، و مهارات، وامكانات وجعلها تصب في مصلحة تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمنظمة وبصفة خاصة امتلاك ميزة تنافسية هامة ومستدامة.[1]

المطلب الثالث:المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية.

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توفرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية يوضحها الشكل(3-5) و فيما يلي عرض موجز لتلك المقومات:

[1] عرقوب علي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص190-191

الشكل رقم (3-5) المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة

* مالية واقتصادية،المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.
* إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات.
* التكنولوجيا، المعرفة بالبحوث و التطورات الهامة و العمليات التكنولوجية.

مهارات تصميم برامج أدارة الموارد البشرية وتوصيلها

* التصميم التنظيمي
* التعيين
* تطوير العاملين و المنظمة
* إدارة الأداء
* نظم المكافآت
* علاقات العمل
* تحسين الإنتاجية
* الصحة و الأمان

مهارات إدارة التغيير

* تأسيس العلاقات مع العاملين و الخبراء الخارجيين
* التدخل كوكيل للتغير

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004،ص27.

1. المجموعة الأولى من المقومات– المعرفة بأعمال المنظمة:

يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الإقتصادية و المالية للمنظمة و تتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال و أساليب تنميته، و كيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المنظمة و خدماتها وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج و القطاعات السوقية للشركة، و المعرفة بالنواحي التكنولوجية و تتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية و الإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث و التطوير بالمنظمة و غيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال و أنشطة المنظمة، و لا يعني ذلك أن يكون مسؤولوا الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمنظمة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية بإحتياجات المنظمة و بالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المنظمة و بناء قدرتها التنافسية.

2. المجموعة الثانية من المقومات– تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية و في الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السوكية و أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم و لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن و الإطلاع على الدراسات الحديثة، و إجراء الأبحاث، الإستعانة بالخبراء و أساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق و التغيرات في إستراتيجية و أهداف المنظمة.

3. المجموعة الثالثة من المقومات – إدارة عملية التغيير:

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملي التغيير ومن أهم تلك المهارات، القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، مهارات تشخيص و حل المشكلات، و تقييم نتائج التغيير، و تقليل المقاومة المحتملة للتغير، ويوضح الشكل رقم (3–6) أهم عوامل نجاح التغيير[1].

[1] مصطفى محمود أبو بكر،**مرجع سبق ذكره**،ص ص26-29

الشكل رقم (3-6): العوامل الأساسية لنجاح التغيير

العوامل الأساسية لنجاح التغيير

قيادة التغيير(من المسئول)

* هل هناك قائد... من الذي يملك زمام الأمور؟
* من الذي يلتزم أمانا بإحداث التغيير؟
* من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير؟
* من الذي سيخصص الوقت و الاهتمام لمتابعة عملية التغيير؟

خلق الحاجة للتغيير (لماذا يتم التغيير)

* هل العاملون مدركون لأسباب التغيير؟
* هل يفهمون أهمية التغيير؟
* هل يدركون فوائد التغيير بالنسبة لهم و بالنسبة للمنظمة في الأجلين القصير والبعيد

تشكيل الرؤية

* هل يرى العاملون نتائج التغيير من الناحية السلوكية (أي وفقا لما سوف يؤدونه بشكل مختلف نتيجة التغيير)؟
*هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟
* هل يدركون منفعة التغيير بالنسبة للعملاء و الأطراف ذات المصلحة؟

توسيع نطاق الالتزام

* هل رعاة التغيير يدركون وجود أطراف أخرى مطلوب التزامها بالتغيير الحادث؟
* هل يعرفون كيف يخلقون الائتلافات لتدعيم التغيير؟
* هل لديهم القدرة على الحصول على تدعيم الأفراد الرئيسيين بالمنظمة؟

تأسيس التنظيم و الهياكل

* هل يدرك رعاة التغيير كيفية ربط الموارد البشرية بالنظم الأخرى؟

متابعة التقدم

***هل هناك طرق لقياس نجاح التغيير**

*هل هناك خطة لقياس التقدم في عمليات تطبيق التغيير؟

الاستمرارية

*هل هناك إدراك بالخطوات الأولى في عملية التغيير؟

*هل هناك خطة لتطبيق التغيير بشكل دائم؟

المصدر:مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص ص 29-30.

المطلب الرابع:إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية :

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسي للمنظمة و المحافظة عليها و هي تطبيق الإستراتيجية، و التعامل مع التغيير، و بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية. ويتضح ذلك على النحو التالي:

1. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و مستقبلا.؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء.؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية.؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها.؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية ، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي ،واتخاذ قرارات متكاملة، واجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و إمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.[1]

[1] مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سبق ذكره،ص21

2. إدارة الموارد البشرية و القدرة على أدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، و تدعيم و تحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الإستخدام السليم لأدوات و خبرات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط و المتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعين أفراد يتصفون بالمرونة و أن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هاما من النمو و أن تدعم معايير الأداء المرونة و الإبتكارية لدى الأفراد، و بالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

3. إدارة الموارد البشرية و بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الإستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،...و غيرهم) في مجموعة القيم و الإفتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمو العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين و الإدارة و الوردين و الملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

ويعد خلق الإلتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال اعداد و تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب و الحفز و الإتصالات و تقييم الأداء.

و تبرز قضية تعارض المصالح ذات العلاقة بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الإستراتيجي، فعلى سبيل المثال إن إستجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و مصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

ويبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة و إعادة الهندسة و توسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح و الإستمرارية في الأجل الطويل، ويتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات و المهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة و تقدير العاملين على أساس الأداء و كجزء من الخطة

الإستراتيجية ، إن ذلك المدخل لتطبيق الإستراتيجية يحقق للمنظمة مكاسب في الأجلين القصير و الطويل و يحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.[1]

خلاصة الفصل:

إن تعقد و ديناميكية البيئة وخاصة التنافسية منها، يشكل ضغطا و دافعا مستمرا للمؤسسة لزيادة تنافسيتها و الحيازة على مزايا تنافسية إذ يمكن القول بأن المتغيرات الدولية الراهنة أثرت على الأداء الحالي للمنظمات مما دفع بها إلى ضرورة الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع ،و محددات الميزة التنافسية و التعرف بدقة عل مصادرها التي تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بأكثر فاعلية ، من خلال الدراسة والفهم الجيد لسلسلة قيمتها، تحليل نقاط القوة والضعف لديها و كشف الفرص والتهديدات البيئية حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدين القصير و الطويل .

حيث تبين أن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية في ظل تواجدها في بيئة تتسم بالمنافسة وبالتطورات والتحولات المتسارعة لا يكون إلا من خلال دراسة المؤسسة لمنافسيها وتقييمهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومن ثم تحدد المؤسسة لنفسها الإستراتجية التي تتبعها من اجل الحصول على ميزة تنافسية مستغلة بذلك المصادر المتاحة لديها ثم تحاول في كل مرة تقييم جودة هده الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين من اجل تحسينها أو إلغائها في حالة تقليدها والبحث عن ميزة تنافسية أخرى هذا وقد تتبع الميزة التنافسية من التركيز على نوعية المنتوج وطريقة أداء العمال للمنتوج والخدمة التي تعتبر محفزا لاستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم بعبارة أخرى كيف يمكن بناء ميزة تنافسية

فالميزة التنافسية ماهية إلا إجتهاد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكان المتوفر لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها عن في السوق .

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص ص25-26

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للبحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الثاني : مجالات الدراسة

المطلب الثالث:عينة الدراسة

المبحث الثاني :دراسة عامة لمؤسسة خزف الجنوب

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث:واقع الدراسة في المؤسسة.

المطلب الأول:تحليل أسئلة الاستبيان

المطلب الثاني :تحليل نتائج المقابلة

المطلب الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الرابع :واقع الميزة التنافسية في المؤسسة

خاتمة الفصل

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع، و المتمثلة في الفصول الثلاثة السابقة ، سنحاول في هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري بإسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي إذ حاولنا أن نعكس فيه قدر المستطاع ما جاء في الجانب النظري ، وذلك بإجراء دراسة ميدانية إلى مؤسسة خزف الجنوب جامعة التي تعد من أهم المؤسسات الإنتاجية الموجودة بدائرة جامعة الخاصة بصناعة الآجر، محاولين إيضاح دور الموارد البشرية في المؤسسة وواقع الميزة التنافسية و هذا من خلال:
تحديد الأدوات الأساسية المستعملة في دراستنا الميدانية بالإضافة إلى اختيار عينة البحث،و التعرف على المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ومن الطرح السابق جاء هذا الفصل مبني على ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
المبحث الثاني: دراسة عامة لمؤسسة خزف الجنوب
المبحث الثالث: واقع الدراسة في المؤسسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول:الأدوات المستعملة في الدراسة

إن طبيعة الموضوع المتناول الذي يتعلق بأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على طريقة عملية أكثر إلماما بجميع الجوانب الأساسية للموضوع ،و من أجل ذلك انحصرت أدوات الدراسة الميدانية على:الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة

الاعتماد على الاستمارة بشكل أساسي كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية، وتدعيمها بمقالات وزيارات ميدانية مع مدير المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة، و تدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستمارة.

كما استعنا بالملاحظة بشكل نسبي كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

1. مختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد تم اعتماد وثائق المؤسسة من خلال سجلات ووثائق للوقوف على مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة،وقمنا بتسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهل لنا عملية التحليل كما قمنا بتصوير بعضها.

1-1 **الاستمارة:** اعتمادا على إشكالية البحث و فروضه اعتمدنا على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع حيث تم توزيع عدد من الاستمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة على مجموعة من العمال في المؤسسة،و قد شملت هذه الاستمارة على 26 سؤلا.

و نشير إلى أن أسئلة الاستمارة هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد و الغموض ، و الهدف من ذلك هو تمكين كل مسئول وعامل من الإجابة عليها بكل سهولة ، و تفادي عدم الإجابة بسبب عدم الفهم أو الملل من عدم وضوح الأسئلة،كما أن هذه الأسئلة تم إعدادها تبعا لخطة البحث بحيث تناولت أسئلة خاصة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وجزء آخر من الأسئلة المتخصصة تدور حول الميزة التنافسية، و ذلك حتى يكون مضمون الاستمارة متناسبا مع مضمون الموضوع المدروس.

2-1 **المقابلة الشخصية :**

على غرار الاستمارة،تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداما وأكثرها فعالية، حيث أنها تكشف أراء ، اتجاهات ،مشاعر و دوافع الأشخاص نحو موضوع ما.

و تعرف المقابلة بأنها عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو أراء شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

و لقد تم إجراء وبصعوبة عدة مقابلات مع مسئولي مؤسسة شملت على 08 أسئلة لتوضيح و شرح مغزى الموضوع و إقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة ، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لهؤلاء المسئولين ،وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم مفردات العينة المدروسة من الإجابة عليها لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها.
وبعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من المعلومات و توظيفها بشكل يخدم الموضوع.

و الغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها .

3-1 الملاحظة:

في الواقع أن كل من الأداتين السابقتين (الاستمارة والمقابلة) يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الاستمارة و المقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق.

و قد استخدمنا هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص الميدان والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها في الاستمارة و المقابلة، وتركزت ملاحظاتنا سواء المباشرة أو التلقائية على عدد من المشاهد مثل سلوك مسئولي المؤسسة و رد فعلهم إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستمارة أو أسئلة المقابلة، ومدى وعيهم بأهمية التسيير الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لمؤسستهم.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحليلها وفقا للخطوات العلمية التالية :

- تفريغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية.
- تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
- تحليل محتوى البيانات بربط النتيجة بالسبب، و تحليل العناصر وفقا للأبعاد والجوانب الظاهرة و الخفية.

وقد تم تحليل البيانات المستقاة وفقا:

1-التكرارات.
2-النسب المئوية.

المطلب الثاني:مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

تقع مؤسسة خزف الجنوب بدائرة جامعة حيث يحدها من الجنوب الطريق الوطني رقم 03 و يحدها من الغرب محطة البنزين، أما شمالا و شرقا أراضي شاسعة خالية.

2. المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها، ثم الخروج بنتائج و إجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة

و لإنجاز هذا الموضوع قمنا بالتربص بمعمل الآجر ابتدءا من **06-01-2013 إلى غاية 06-02-2013**

تم من خلالها دراسة حالة المعمل

وقد قسمت هذه الفترة إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: 06-01-2012/ 13-01-2013

و هي الخطوة الأولى و التمهيدية في هذه الدراسة ،حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة، فصد تكوين فكرة عامة و محددة عن طبيعة المعمل الذي ستجرى فيه الدراسة، و تضمنت مقابلات و اتصالات مع مسئولي المعمل، كما قمنا بدراسة استطلاعية لهذا المعمل للتعرف على الموقع، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي أسبوع.

المرحلة الثانية:13 -01-2012 /20-01-2013

تم من خلالها إعداد الاستمارة الموجهة لكافة أفراد المعمل، وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك حوالي أسبوع أيضا لصياغتها في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة:20-01-2013/06-02-2013

تم خلالها توزيع الاستمارات على أفراد المعمل و مقابلة مسئوليه، وقد استغرقت هذه المدة وقتا طويلا (قرابة ثلاثة أسابيع)

المرحلة الرابعة:06-02-2013/26-05-2013

وفيها بدأت عملية تفريغ و تحليل البيانات المستقاة، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فروض الدراسة، وقد تخللت هذه المرحلة الاتصال المباشر مع أستاذ مختص في التحليل الإحصائي .

المطلب الثالث:عينة الدراسة:

يصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد مجتمع موضوع الدراسة بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، و التكاليف الباهضة التي تترتب عن ذلك.

وفي دراستنا هذه قمنا بالتوجه إلى معمل الآجر بمدينة جامعة بولاية الوادي و تم اختيار عينة تتكون من30 فردا علما أن عدد العمال الأصلين حوالي151عاملا. كما قمنا بإجراء مقابلة مع مسئولي هذه المؤسسة الذي زودونا بمعلومات تتعلق بها ونوعية النشاط الممارس في هذه المؤسسات و المعايير المعتمدة في التعريف بهذه المؤسسة.

المبحث الثاني:دراسة عامة لمؤسسة خزف الجنوب

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

1-نشأة وتطور المؤسسة:

في تاريخ أول ديسمبر 1986 انطلق مشروع بناء مؤسسة خزف الجنوب بمنطقة جامعة ولاية الوادي، و الفرنسية (COI). وقد كانت بداية الإنتاج في سنة 1992 برأس مال قدره 50.000.00 دج، حيث يقدر عدد الإجمالي للعمال 165 عامل بما فيهم إطارات ومسيرين، ومسيرها "محمد العربي عموري" بتسمية تجارية.

- قدرة الإنتاج تقدر ب 70 طن في اليوم و قدرة التخزين غير محددة، أما المساحة الإجمالية للمؤسسة 15 هكتار.
- مناطق التسويق موزعة كالأتي:

محليا داخل الولاية 40% و جهويا 45%.

و شركات بناء أجنبية متواجدة بالعاصمة حوالي 15%

- المنتجات المصنعة: الآجر و الوردي.
- المجال البشري:

عدد العمال باستثناء الإداريين عددهم 157 مقسمون إلى أربعة أفواج.

الفوج الأول:من السادسة إلى الثانية زوالا.

الفوج الثاني:من الثانية زوالا إلى العاشرة مساءا.

الفوج الثالث:من العاشرة مساءا إلى السادسة صباحا.

بينما الفوج الرابع في استراحة و تسلم المناوبة في مكان الفوج الأول في اليوم الموالي ويبقى الفوج الثالث في استراحة.

كما تتضمن المؤسسة ثلاث مصانع:

- مصنع الإنتاج: المزج، العجن، الطهي.
- مصنع التخزين: تخزين قطاع الغيار.
- مصلحة الصيانة: تلحيم،الخراطة.

2-أهداف المؤسسة :

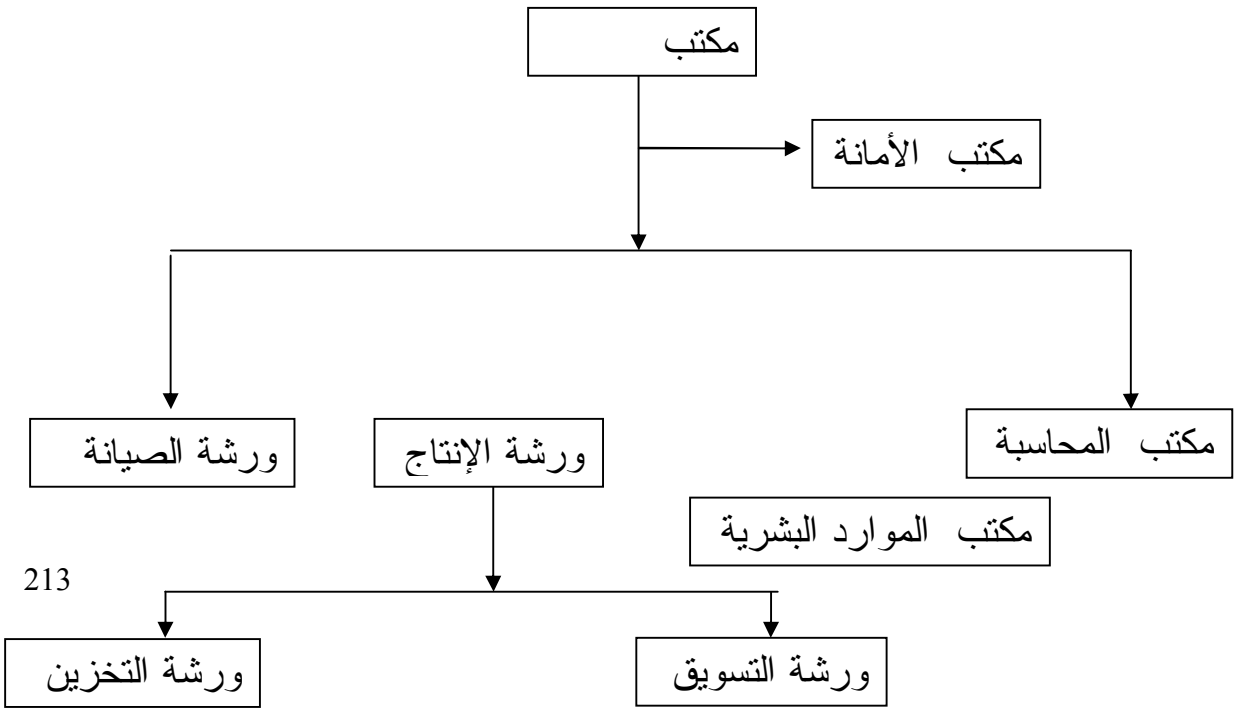
- تلبية احتياجات السوق المحلي في مجال صناعة الأجور .
- تطوير قدرتها وإمكانياتها باستمرار ودلك بتحقيق النوعية .
- توسيع الأسواق الداخلية من اجل تعزيز مكانتها في السوق.
- توفير أكبر عدد ممكن من وسائل الإنتاج .
- المساهمة في القضاء على البطالة من خلال تشغيل نسبة من اليد العاملة .

3-الأفاق المستقبلية

- يطمح بشكل كبير إلى زيادة طاقاته الإنتاجية وتوسيع نشاطاته
- إنشاء مصانع أخرى في المنطقة
- احتلال الصدارة في المنافسة وذلك من خلال عرض أسعار مغرية مـــع ضـــمان الجودة في المنتجات المقدمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل(4-1) : يضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة خزف الجنوب (جامعة)



المصدر:إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث:تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في هدا المطلب سنقوم بتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة خزف الجنوب حسب السلم الإداري وهي كالأتي :

مكتب المسير :

هو مكتب خاص المسئول الأول للمصنع (مالك المصنع) من مسؤوليته ومهامه يشرف على المتابعة بكل الأمور المتعلقة بالمصنع سواء من الداخل أو من الخارج والسهر على السير الحسن للنظام داخل المصنع ،متابعة نظام الجودة والمحافظة عليها .

مكتب الأمانة :

تابع للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرون مهامها كذلك استقبال العملاء والأفراد .

مكتب الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة بالعمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال و الذي يتولى تطبيق سياسة الموارد البشرية والسهر على تطبيقها وتشريع العمال حيث يتولى مهمة مسك النقود من العملاء وتحليل العلاقات لمتابعة النشاطات ويتولى مهمة حل المشكلات المتعلقة بالعمال، ويقوم بتصريح أي غياب أو عطلة للعمال .

مكتب المحاسبة :

من مهامه يتولى مهمة حساب المداخل والمخارج للمصنع ويتولى بعملية الموازنة المالية كل آخر السنة لمعرفة إن كان هناك أرباح أو خسارة .

ورشة الإنتاج :

مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مطط الإنتاج وعمليات تنفذه في ورشات الانتهاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها.

ورشة التخزين :

تتكفل بتخزين المواد الوالية والمنتجات ودورها الرئيسي هــو تســجيل حركــة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية .

ورشة التسويق:

بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هده المصلحة ببيع و تصريف المنتج إلى الزبائن.

ورشة الصيانة :

مهمتها إصلاح الإعطاب الخاصة بآلات الإنتاج وصيانة التجهيزات الكهربائية .

المبحث الثالث:واقع الدراسة في المؤسسة

المطلب الأول:تحليل أسئلة الاستبيان

1. تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة:

من خلال الأسئلة الثلاثة الأولى تم التعرف على مميزات العينة المدروسة من حيث السن، المستوى التعليمي و الحالة المهنية.

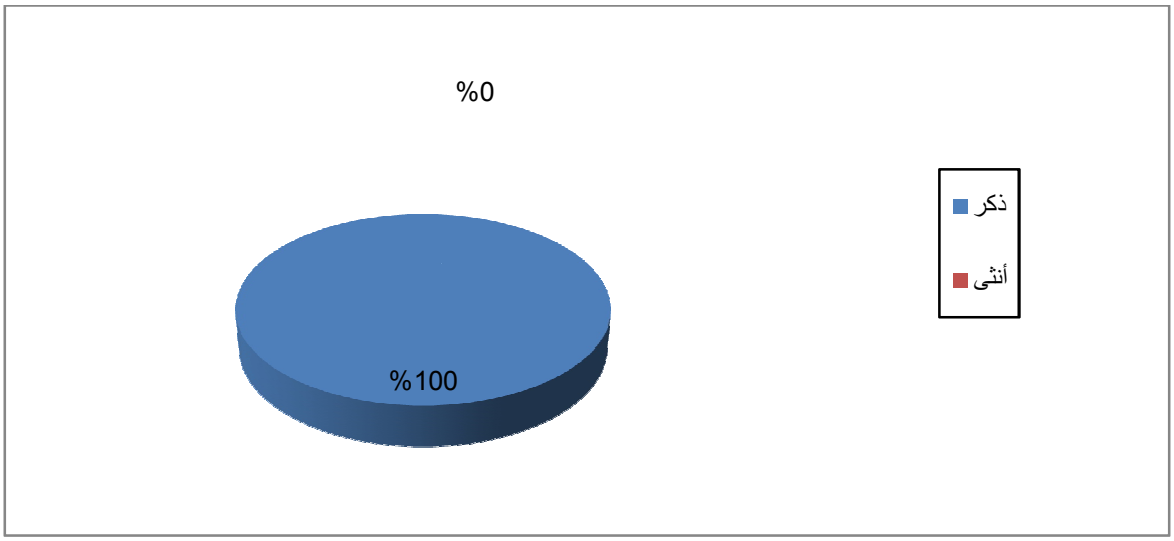
1-1 جنس المستقصى منه

جدول رقم (4-1): جنس أفراد العينة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	**0**	**0**
ذكر	**30**	**100**
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الذكور 100% أما بالنسبة الإناث فهــي منعدمة تماما وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي (ضــرورة اســتعمال القوة العضلية للعمل) حيث يكون الجهد العضلي عند الرجال أكثر من وجوده عند النساء .و كذلك موقع المؤسسة فهي بعيدة عن مكان تجمع السكان



شكل توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-2): يوضح نوع الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-1 الفئة العمرية للمستقصى منه:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن إلى أربعة فئات عمرية كما يوضحه الجدول الأتي:

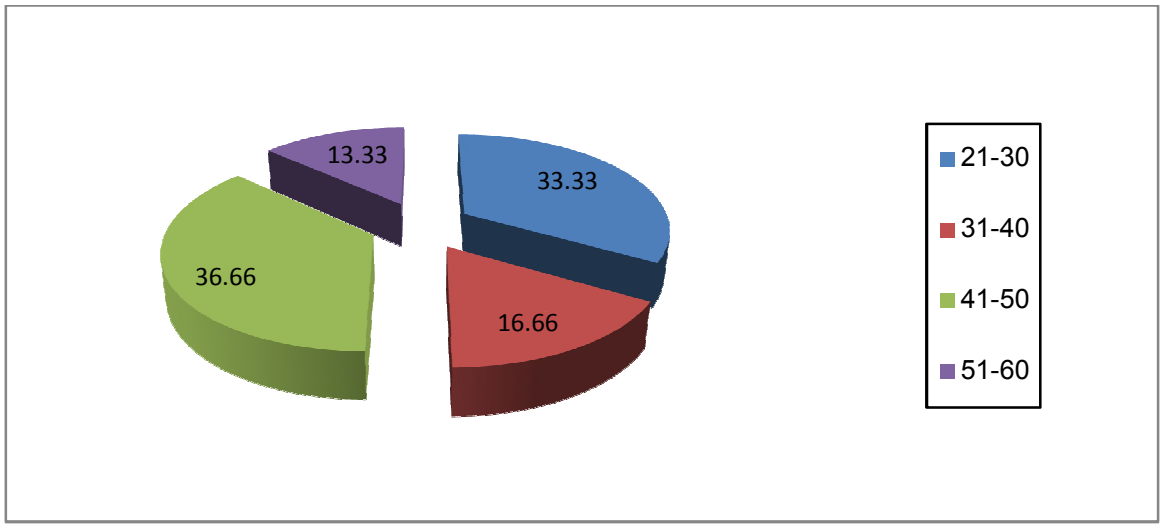
جدول رقم:(4-2) أعمار أفراد العينة

الاختيارات	التكرارات	النسبة
30-21	10	%33.33
40-31	5	%16.66
50-41	11	%36.66
60-51	04	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (4-2) نلاحظ أن الفئة (41- 50) هي النسبة العالية في لاختيار حسب تقدر بـ 36.66% و تليها مباشرة الفئة العمرية ما بين (21-30) و تقدر نسبتها 33.33 %تم تأتي بعدها الفئة العمرية المحصورة بين (31-40) بنسبة 16.66% ثم تأتي الفئة الأقل المنحصرة ما بين (51-60) بنسبة 13.33%

و هذا راجع لأقدمية العمال في المؤسسة الدين يملكون الخبرة و التي هي من إستراتجيات التوظيف في المؤسسة حيث أن التوظيف فيها ليس بصفة دائمة



شكل توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-3): يوضح الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-1 المستوى الدراسي للمستقصى منه:

اختلف المستوى الدراسي من فرد إلى أخر في العينة و تم تقسيمه على هذا الأساس إلى المجموعات الموضوعة في الجدول التالي:

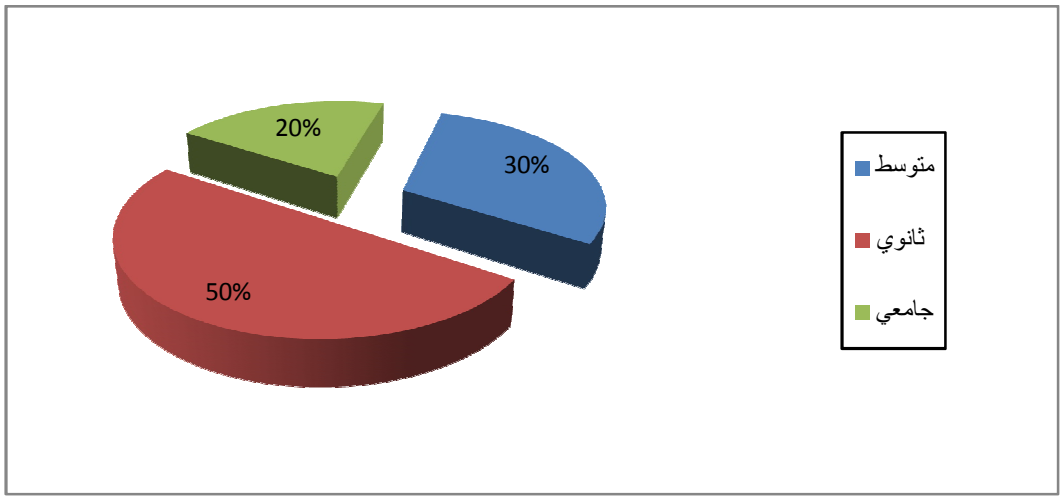
جدول رقم :(4-3) المستوى الدراسي للمستقصى منه

الاختيارات	التكرارات	النسبة
متوسط	09	%30
ثانوي	15	%50
جامعي	06	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم(نلاحظ أن عدد الموظفين الدين لديهم مؤهلات علمية أقل الحاصلين على المستوى المتوسط بنسبة 30% و يأتي بعدها الجامعي بنسبة 20% بينما نلاحظ أن نسبة المستوى العلمي عالية و التي تقدر بـــــــ50%

حيث أن نسبة الجامعين معظمها في المجال الإداري التي تحتاج إلى هذه الفئة (الجامعية) بينما المجال المهني يعتمد على الخبرة و القدرة على الأداء الجيد



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-4): يوضح المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الطالبتين

4-1 الحالة المهنية:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب نشاطهم المهني كما يلي:

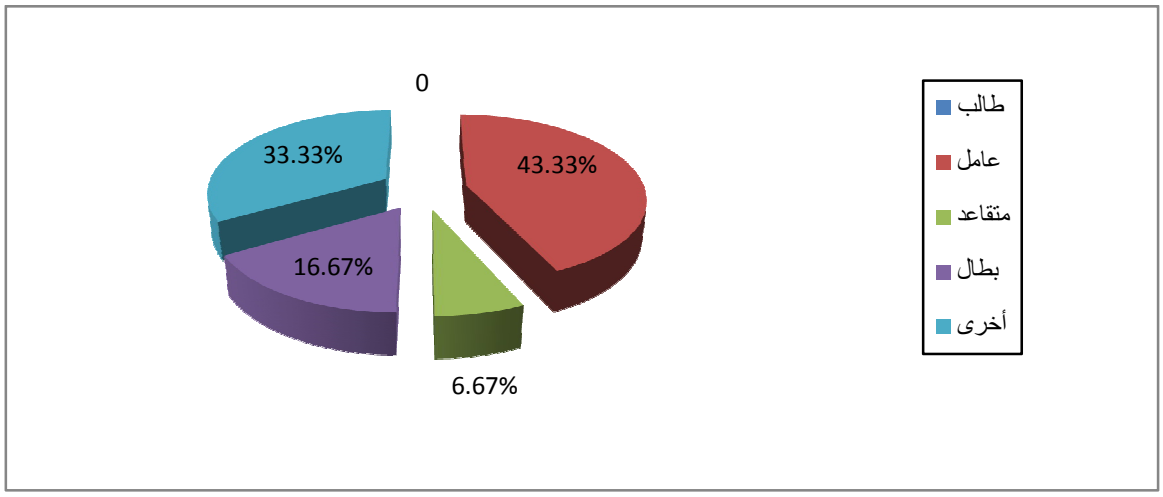
جدول رقم:(4-4) الحالة المهنية للمستقصى منه

الاختيارات	التكرارات	النسبة
طالب	0	0
عامل	13	%43.33
متقاعد	2	%6.67
بطال	5	%16.67
أخرى	10	%33.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أن نسب كبيرة من أفراد العينة هم عمال (43.33%) متبوعة بنسبة معتبرة و قريبة من ذوي النشاطات الأخرى(33.33 %) في حين نجد نسبة(16.67 %) تمثل أفراد بطالين أما أضعف نسبة تقدر6.67% للأفراد المتقاعدين

ومنه نستنتج أن المؤسسة تفضل العامل بنسبة كبيرة وذلك لإعتامها علـــى الخبـــرة فـــي التوظيف



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-5): يوضح الحالة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين

5-1 عدد سنوات الخدمة

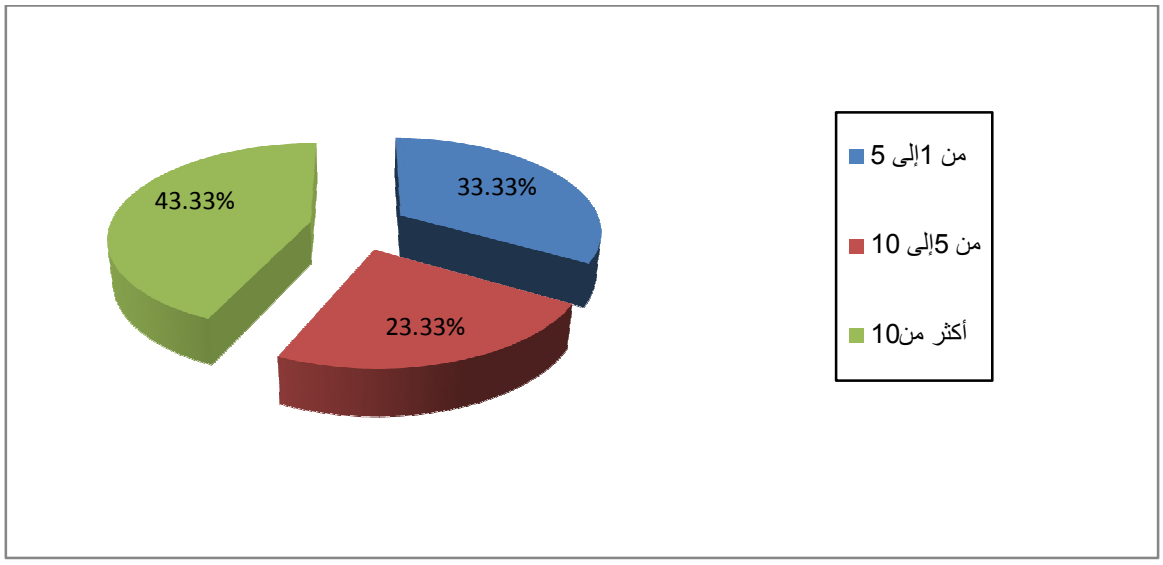
جدول(4-5):يوضح عدد سنوات الخدمة :

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات من1إلى5	10	%33.33
سنوات من 5إلى10	07	%23.33
أكثر من 10	13	%43.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن عدد الموظفين الدين لديهم الخبرة أقـــل هي المحصورة بين (1-5) بنسبة 33.33% أما الدين لديهم خبرة ما بين (5-10) تقدر نسبتهم 23.33% بينما النسبة العاليـــة هـــي أكثـــر مـــن 10 ســـنوات و التـــي تقـــدر نسبتها43.33%

نستنتج من هذه أن هناك تمسك و اهتمام من طرف المؤسسة بدوي الخبرة و الأقدمية و هذا ما يدل على أن هناك قلت توظيف داخل المؤسسة



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-6): يوضح مدة الخدمة في المؤسسة
المصدر:من إعداد الطالبتين

6-1 مجال العمل في المؤسسة:

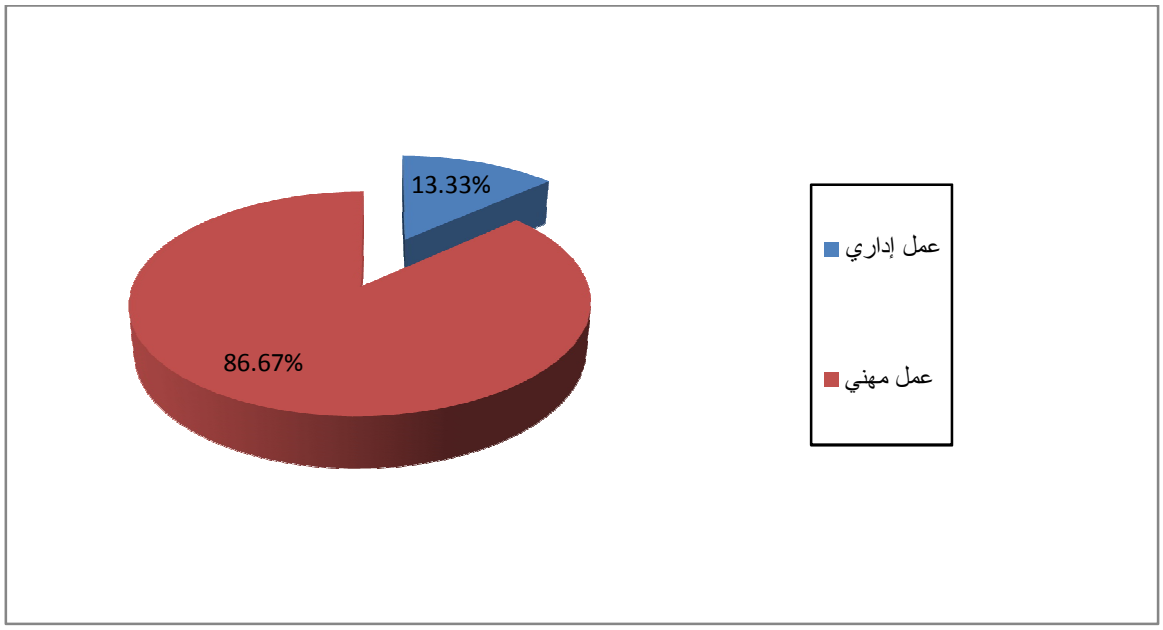
جدول رقم (4-6): يوضح مجال العمل في المؤسسة

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
عمل إداري	04	**%13.33**
عمل مهني	**26**	**%86.67**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-6) نلاحظ أن معظم العمال عملهم مهني حيث تقـــدر نسبتهم 86.66% أما بنسبة لإداريين تقدر بـــــــ13.33%

حيث نستنتج أن المؤسسة ترتكز على عمل المهنيين و دلك نظرا لطبيعة هده المؤسسة و التي هي إنتاجية



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-7): يوضح مجال العمل في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- 7 اختيار العمال في المؤسسة:

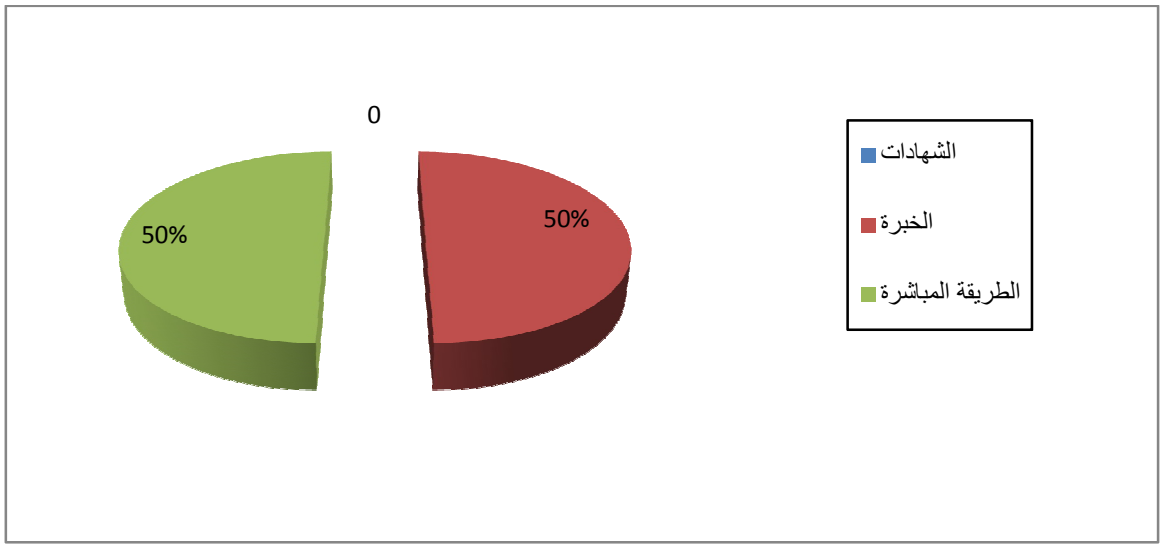
جدول رقم: (4-7) اختيار العمال على أساس:

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الشهادات	0	0
الخبرة	15	%50
الطريقة المباشرة	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن التوظيف في المؤسسة يتم أولا على أساس الخبـــرة التي يملكها و كذلك التوظيف المباشرة إذا كانت تتوفر فيه جميع الشروط و يكون ذلك عن طريق المقابلة مع مدير المؤسسة .

من خلال الإجابة نجد أن المؤسسة تتبع أسلوبا فعالا في التوظيف إذ تركز على عنصرها و هو الخبرة المهنية مع توفر الشروط اللازمة لشغل منصب معين هذا يجعلهـــا تمتلـــك عمال أكفاء يحققون الغاية أو الهدف بإتقان مع التقليل من الأخطاء والحوادث



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-8): يوضح أساس اختيار العامل في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

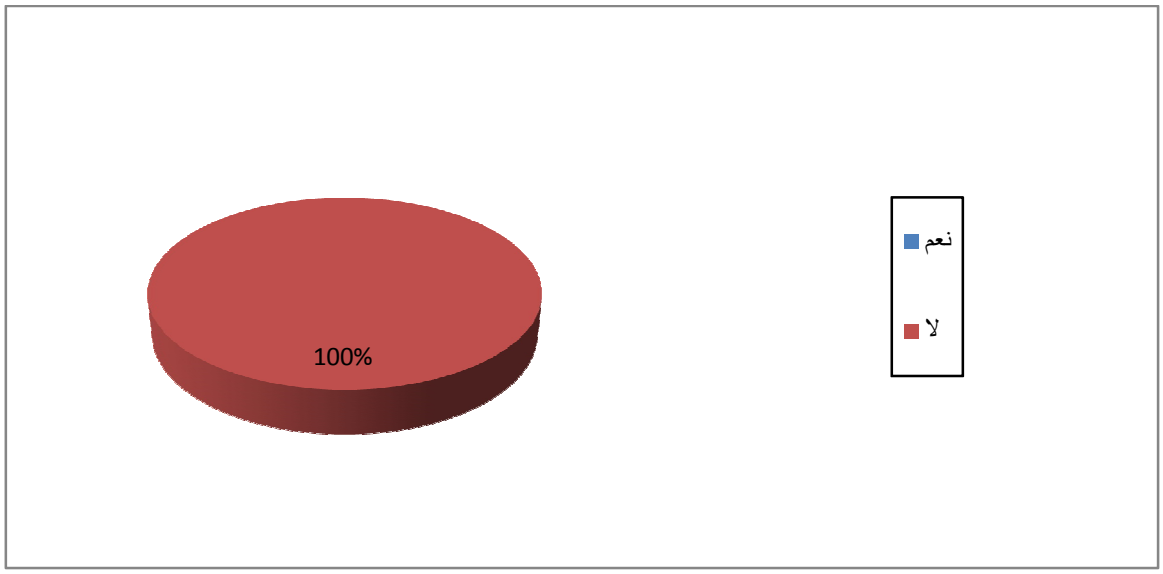
2. تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم 01 : هل التوظيف في المؤسسة عن طريق المسابقة.؟

جدول رقم (4-8): إجابات العينة على السؤال رقم01

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	0	%0
لا	30	%100
المجموع	30	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (4-8) نلاحظ أن نسبة100% من العمال لم يتم التحاقهم بالمؤسسة ليس عن طريق المسابقة، ذلك لأن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف علـــى الخبرة و الطريقة المباشر و كذا حسب احتياجاتها.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-9):نسبة التوظيف فـــي المؤسســـة عـــن طريـــق المسابقة

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 02 :هل تناسب قدراتكم مع طبيعة العمل

جدول رقم (4-9): إجابات العينة على السؤال رقم 02

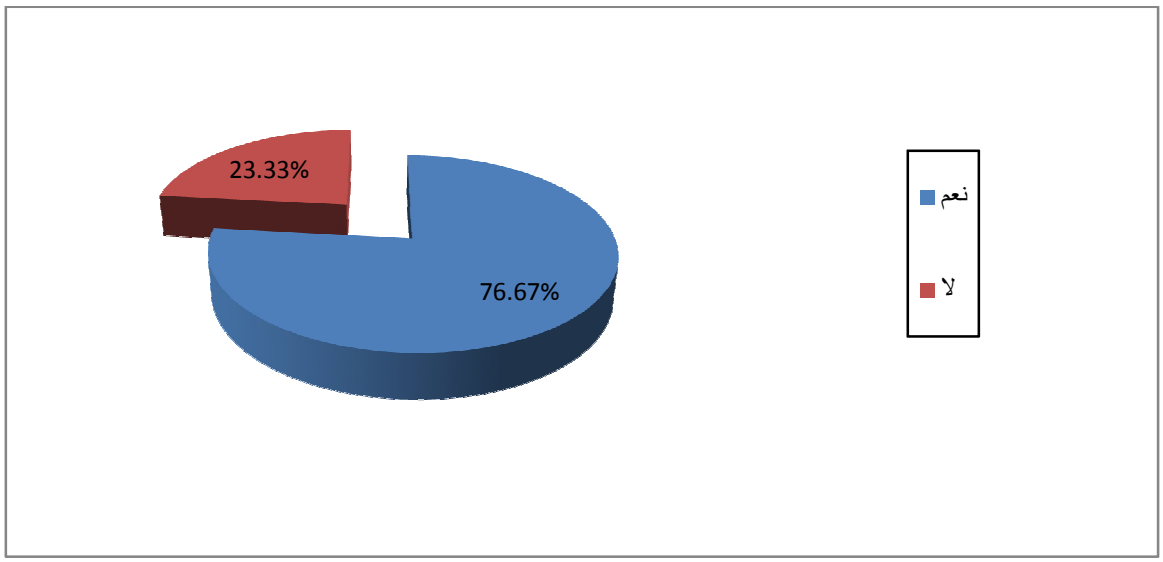
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%76.67
لا	07	%23.33

المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-9) نلاحظ أن نسبة العمال الدين تتناسب قدراتهم مع طبيعة عملهم تقدر بـ 76.67% بينما الدين يرون أنها لا تتناسب مع قدراتهم قدرة بـ 23.33 %

حيث أنه هناك توافق بين الوظيفة و متطلبات الوظيفة



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-10):يوضح مدى تناسب قدرة العامل مع عمله

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 03 : هل أنتم راضون على طبيعة العمل.؟

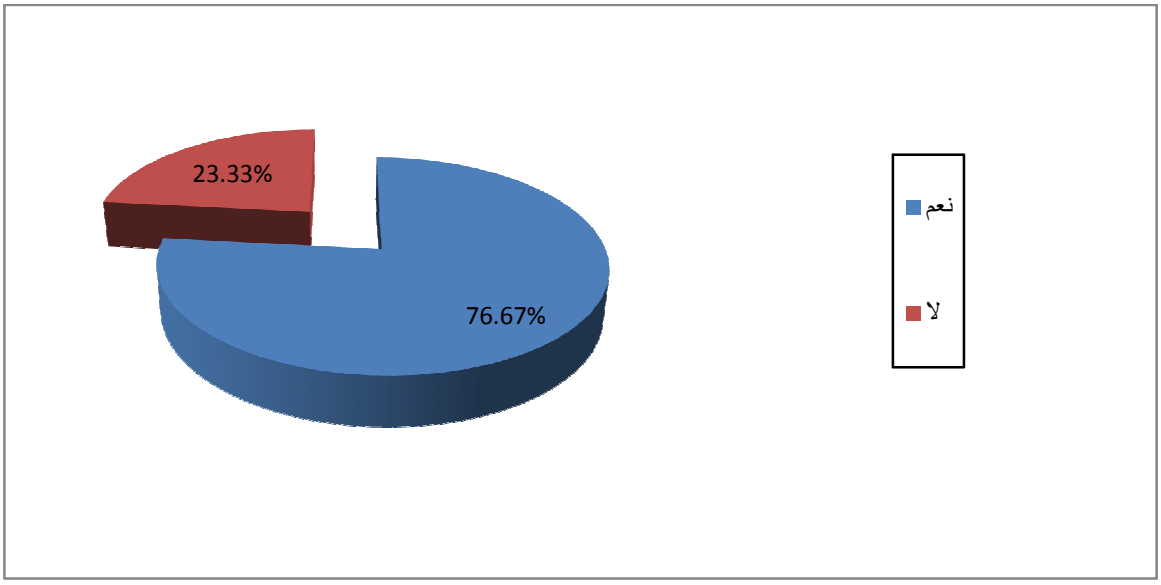
جدول رقم (4-11):إجابات العينة على السؤال رقم 03

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%76.67

لا	07	%23.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-10) نلاحظ أن عدد العمال الذين يشعرون بالرضا في بيئة عملهم كبيرة و التي قدره بـــــ76.67 %أما نسبة الغير راضين قدره بـــ23.33% حيث نستنتج أن المؤسسة تهتم بتحقيق الانسجام و التوافق بين العمل و بيئة عمله



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-11): يوضح مدى رضا العامل عن طبيعة عمله

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 04 :هل أنتم راضون على الأجر الذي تتقاضونه.؟

جدول رقم (4-11):إجابات العينة على السؤال رقم 04

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية

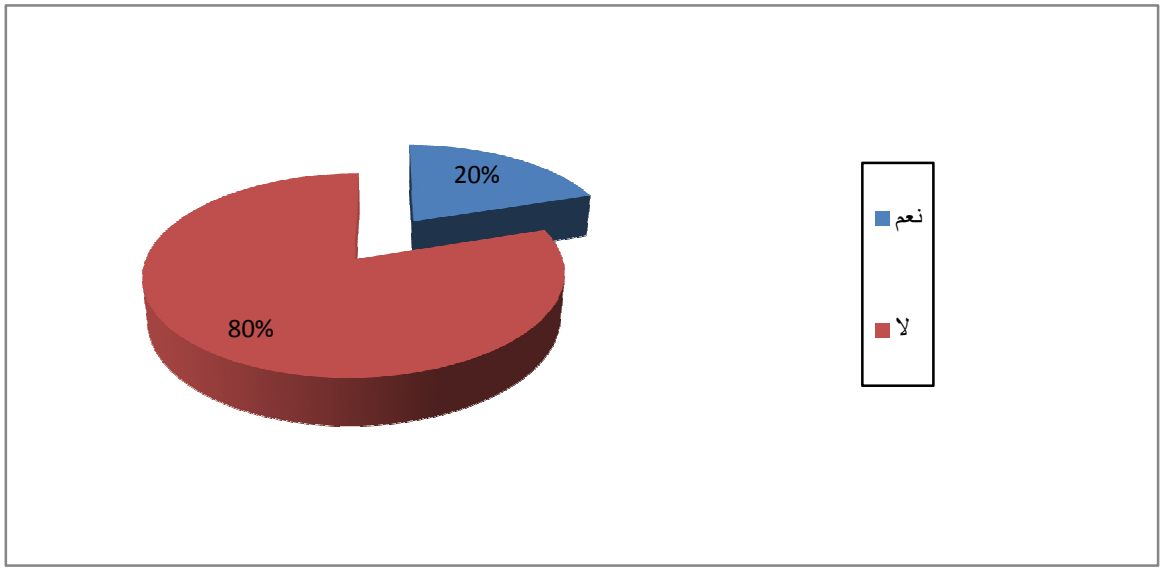
نعم	06	%20
لا	24	%80
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال معطيات الجدول رقم(4-11) نلاحظ أن نسبة 80 % الغير راضين عن الأجر المدفوع أما الراضين تقدر بنسبة بـــ20 %

حيث نستنتج

أن المؤسسة غير موفقة نسبيا بين طبيعة العمل و نسبة الأجر الذي يتناسب معه



رسم توضيحي لدائرة نسبية قم(4-12): يوضح مدى رضا العامل على الأجـــر الـــذي يتقضاه

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 05 :ما هي أشكال التحفيز داخل المؤسسة.؟

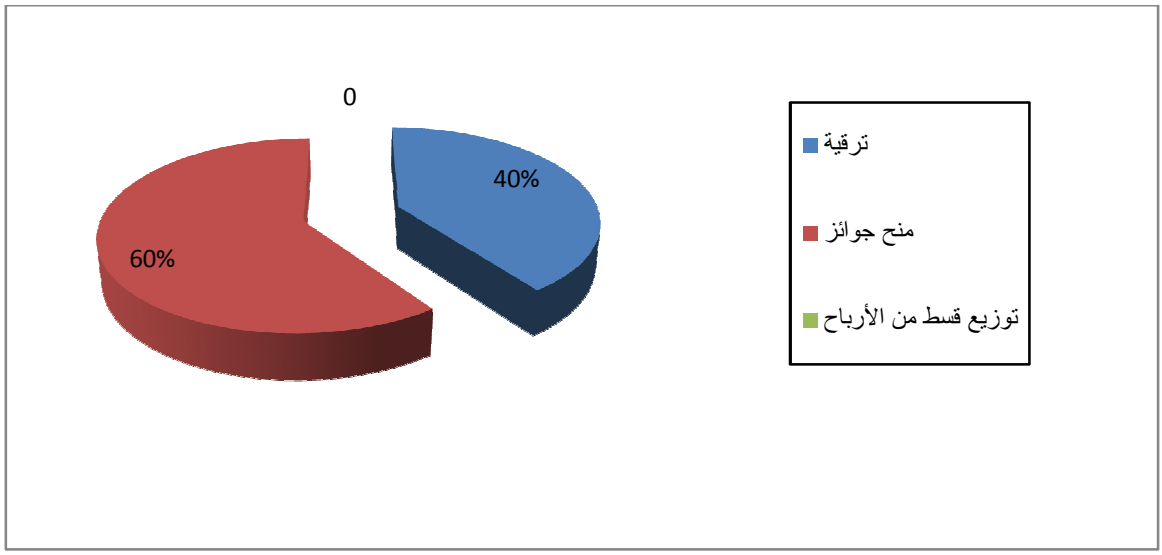
جدول رقم (4-12): إجابات أفراد العينة على05

الاختيارات	التكرارات	النسبة
ترقية	12	%40
منح جوائز	18	%60
توزيع قسط من الأرباح	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تفضل منح جوائز للعامـــل وذلـــك بنســـبة 60% كما أنها تقدم ترقيات وذلك بنسبة40%

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تقدم حوافز مختلفة مادية ومعنوية و ذلك لتقدير المجهودات التي يبدلها العمال لإنتاج السلع و تحقيق أهداف المؤسسة



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-13): يوضح أشكال التحفيز داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم06: هل تخضعون للتدريب

جدول رقم (4-13): إجابات العينة على السؤال رقم 06

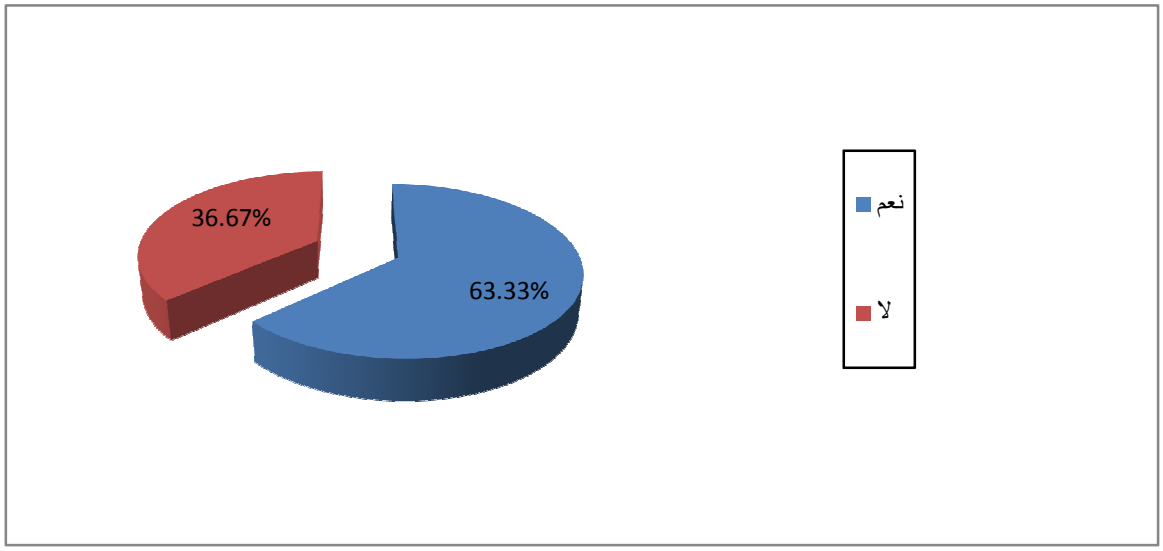
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%63.33
لا	11	%36.67
المجموع	30	%30

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول ر(4-13) نلاحظ أن نسبة العمال الدين يخضعون لتدريب 35،56% بينما، 67، 36% لا يخضعون إلى التدريب

وهذا راجع حسب تقدير المؤسسة من احتياجات العامل للتدريب وطبيعة النقائص لديه.

كما أن التدريب من أهم أهداف المؤسسة خاصة العمال المهنيين .وتركز المؤسسة في سياستها على مجموعة من الوظائف الأساسية من تكوين وتحفيز و تدريب .....و التي من خلالها تحقق نتائج فعالة فالتدريب يساعد العمال خاصة المهنيين على الإحاطة بكل خبايا شغل منصب ما و التوافق مع التكنولوجيا الحديثة و ذلك لربح الوقت و تجنب الأخطاء و الحوادث .



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-14): يوضح نسبة التدريب في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 07: هل يتناسب التدريب مع احتياجاتكم.؟

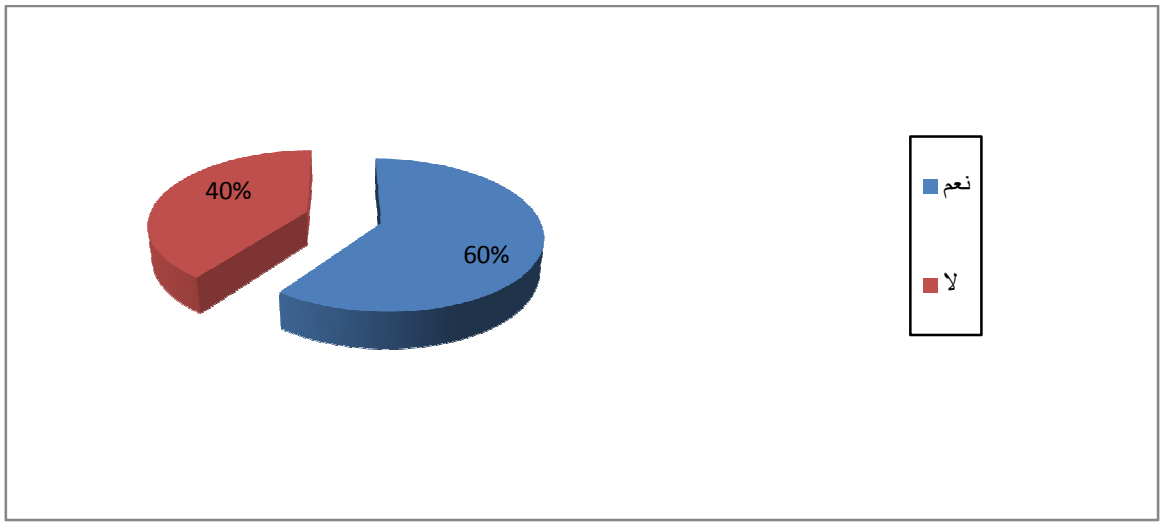
جدول رقم (4-14) :إجابات العينة على السؤال 07

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-14) نلاحظ أن نسبة العمال الـــدين يتناســـب لـــديهم التدريب مع احتياجاتهم يقدر بـــــ 60 %أما الباقي فيرون أن التدريب لا يسد احتياجاتهم و الذي يقدر ب 40 %

حيث نستنتج أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقدير احتياجات العامـــل لتـــدريب غير كافية بدرجة كبيرة



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-15): يوضح مدى تناسب التدريب مع إحتياجـــات العامل في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

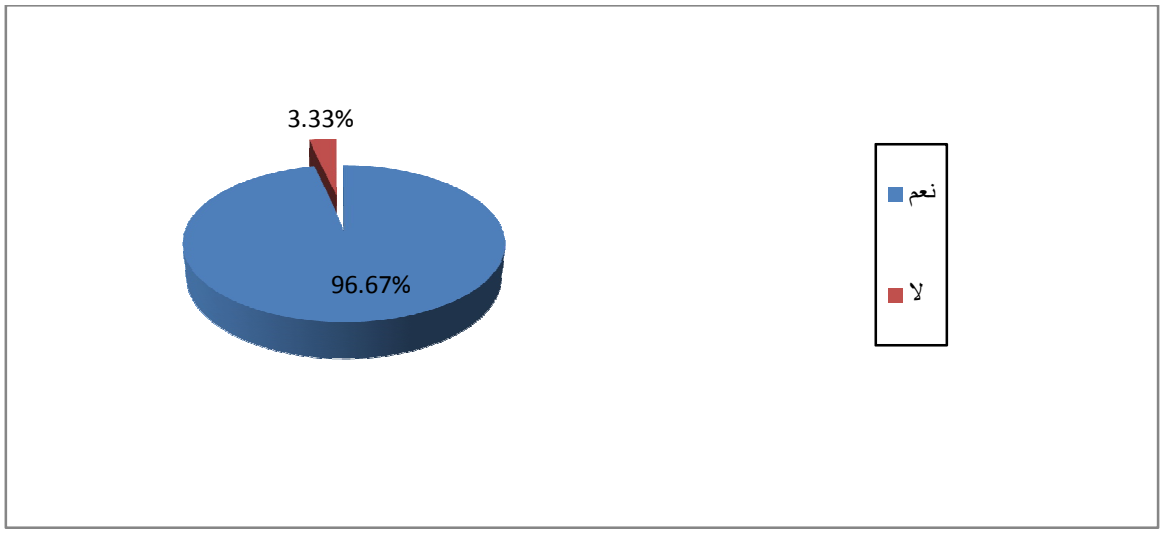
السؤال رقم08: هل تساهمون بإبداعاتكم في وتطوير العمل.؟

جدول رقم (4-15) :إجابات العينة على السؤال رقم 08

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**29**	**%96.67**
لا	**01**	**%3.33**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-15) نلاحظ أن العامل له دور في تطوير العمل مـــن خلال إبداعاته حيث قدرة نسبته بـــــ96.67% بينما 3.33 لا يساهمون في تطوير العمل حيث يسعى العامل إلى تطوير مهاراته و استغلالها من أجل الزيادة في الحوافز



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-16): يوضح مساهمة العامل بإبداعه في تطـــوير العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين

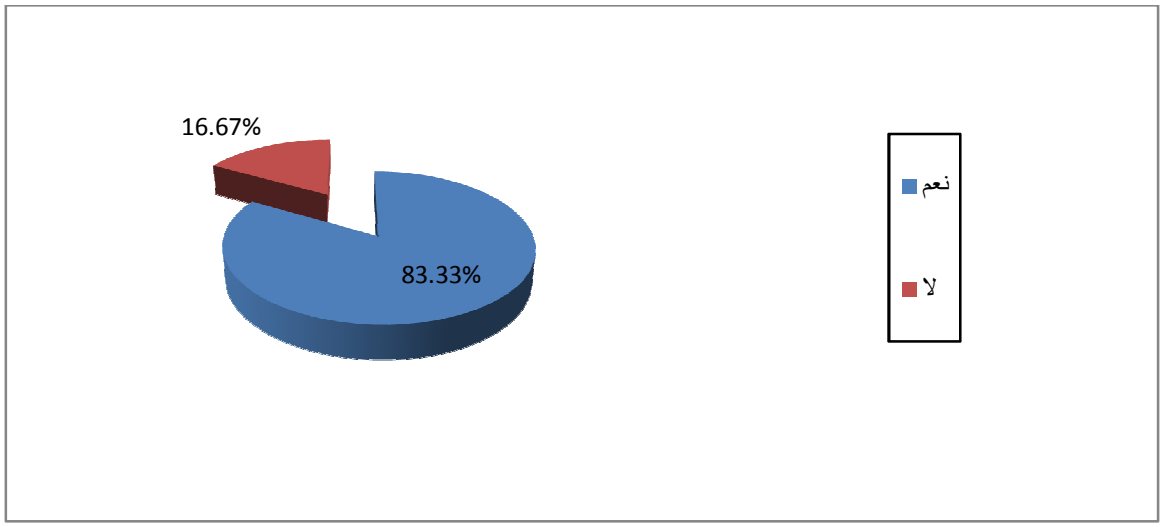
السؤال رقم 09:هل تم تقييم أدائكم من طرف المسئول.؟

جدول رقم (4-16): إجابات العينة على السؤال رقم 09

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من معطيات الجدول رقم (4-16) نلاحظ أن نسبة الذين لم يتم تقيهم من طـــرف المسول قدرة نسبتهم بـــــ16.67% بينما 83.33% هي النسبة الذين خضعوا لتقيم ،وهذا لما له من فائدة على المؤسسة لمعرفة نقاط القوة و الضعف عند عمالها



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-17):توضح مدى تقييم أداء العامل مـــن طـــرف المسئول

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 10:هل للتوجيه والإرشاد أثر إيجابي على عملكم.؟

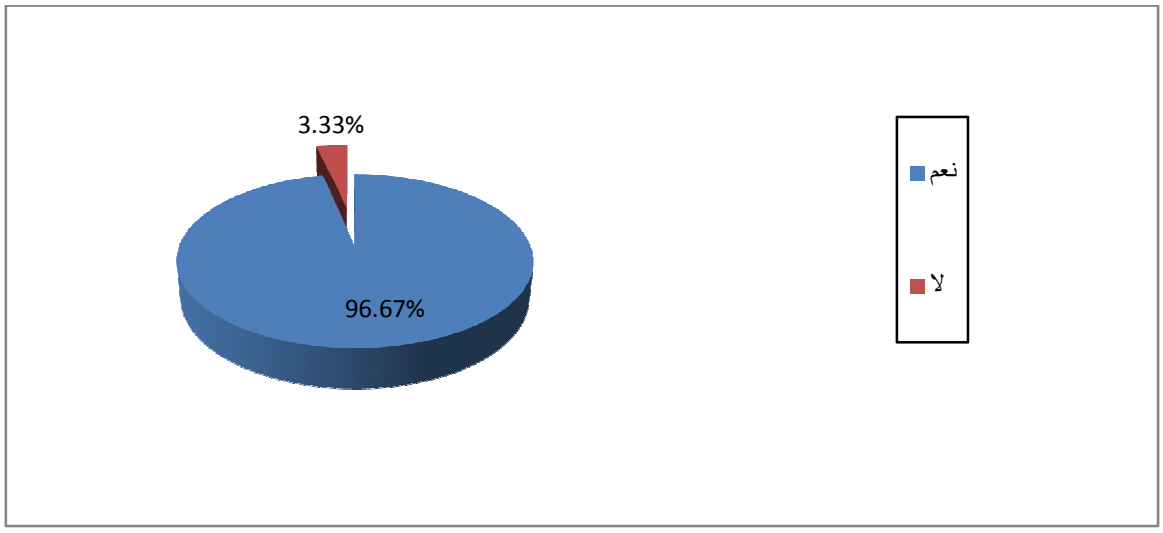
جدول رقم (4-17): إجابات العينة على السؤال رقم 10

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**29**	**%96.67**
لا	**01**	**%3.33**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-17) نلاحظ أن 96.67% نرى أن عملية التوجيـــه و الإرشاد لها أثر ايجابي على عملهم بينما 3.33% نرى العكس

حيث نستنتج أنه يوجد تتبع من طرف المؤسسة لعمالها و إعطـــائهم التوجيهـــات الكافية و المناسبة .



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-18): مدى إيجابية التوجيه والإرشاد على العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 11 : هل تهتمون بالميزة التنافسية.؟

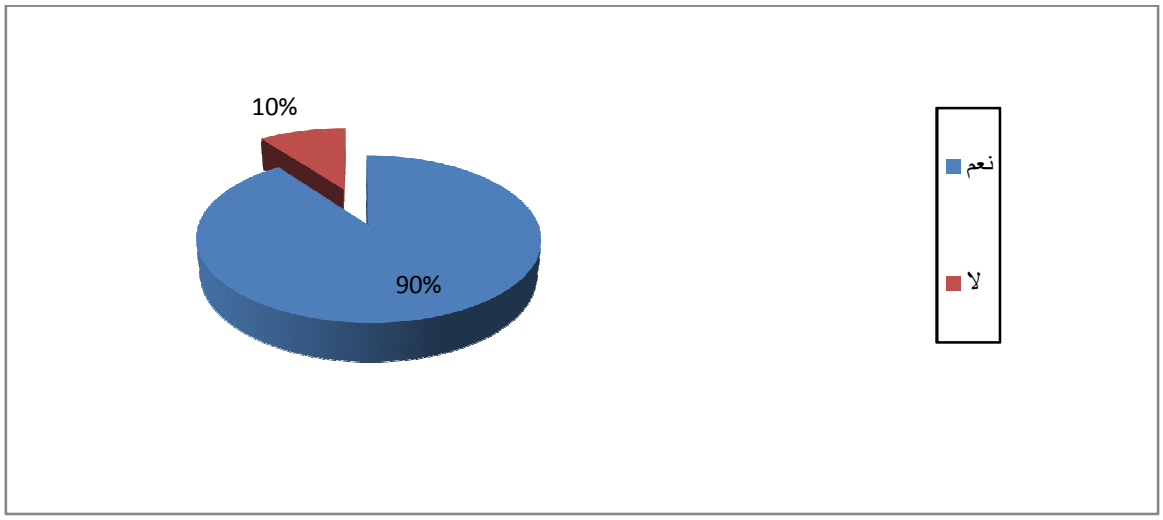
جدول رقم (4-18): إجابات العينة على السؤال رقم11

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	%90
لا	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ أن أكبر نسبة إجابات أفراد العينة تتمثل في نسبة 90 % و التي تعبر عن أهمية المنافسة بالنسبة لهم أما نسبة 10% هي النسبة التي لاتهمهم الميزة التنافسية

هذا مرتبط بطبيعة المؤسسة حيث أن طبيعة المؤسسة إنتاجية فإن الزيادة في التنافس و التميز يؤثر على العامل بالإيجاب حيث يؤدي إلى الزيادة في الأجر و كذلك الخدمات الاجتماعية ....الخ ، بالإضافة للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف المنجزة و المسطرة و اعتبارا للوسائل الحديثة و اقتناء التكنولوجيا.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-19): يوضح مدى إهتمام العامل بالميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم12 :هل لدى المؤسسة القدرة على إثبات وجودها.؟

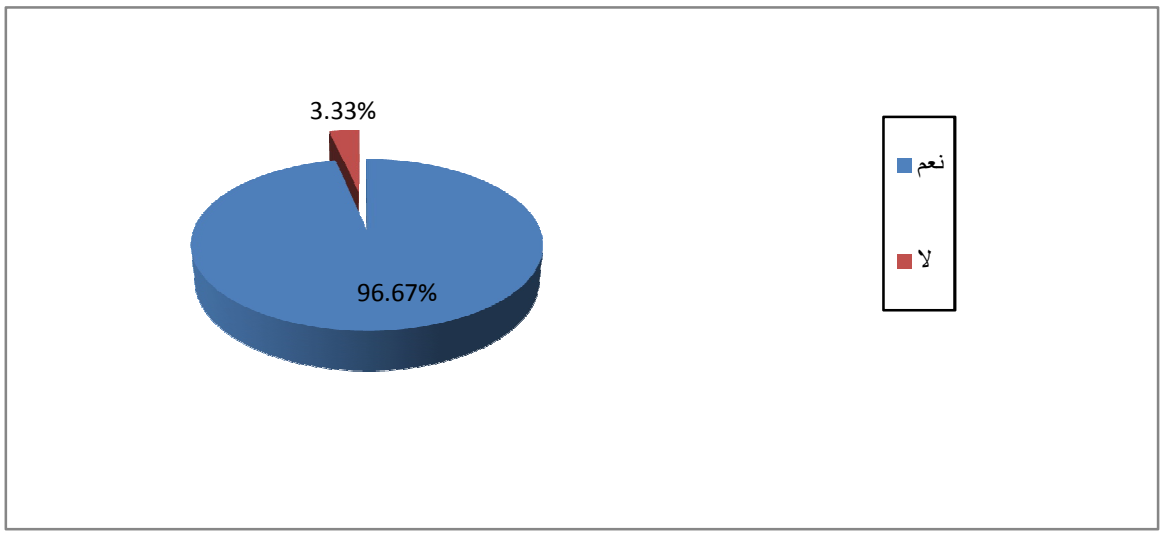
جدول رقم (4-19): إجابات العينة على السؤال رقم 12

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**29**	**%96.67**
لا	**01**	**%3.33**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-19) يبين لنا أن أغلبية الإجابات تعبر عن قدرة المؤسسة على إثبات وجودها و التي تمثلت نسبتها بـــــ96.67% بينما 3.33 ترى أن المؤسسة غير قادرة

هذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على إثبات وجودها



.

رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-20): يوضح مدى قدرة المؤسسة علـــى إثبـــات وجودها

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 13: هل للمؤسسة القدرة على احتلال مكانة بين المنافسين.؟

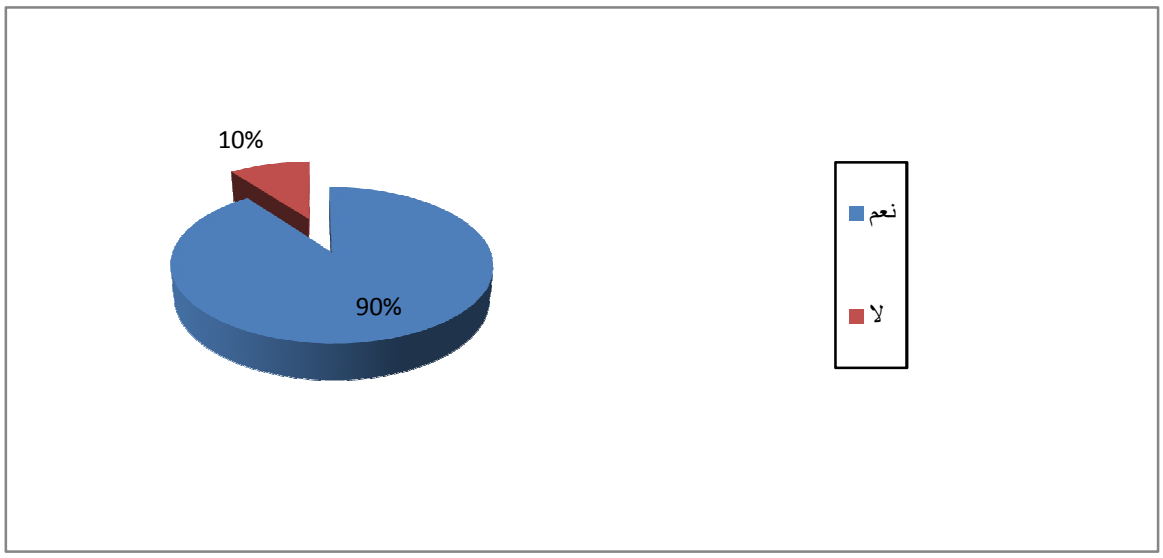
جدول رقم (4-20):إجابات العينة على السؤال رقم 13

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	%90
لا	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال معطيات الجدول رقم (4-20) أن نسبة 90% نرى أن المؤسسة قادرة على أن تحتل مكانة بين المنافسين بينما نسبة 10% ترى أنها غير قادرة

و هذا يبين لنا أن المؤسسة تحتل مكانة بين المنافسين الآخرين من خلال رأي الأغلبية



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-21) يوضح مكانة المؤسسة بين المنافسين

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 14:هل تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة (التكنولوجيا).؟

جدول رقم (4-21):إجابات العينة على السؤال رقم 14

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%86.67
لا	04	%13.33
المجموع	30	%100

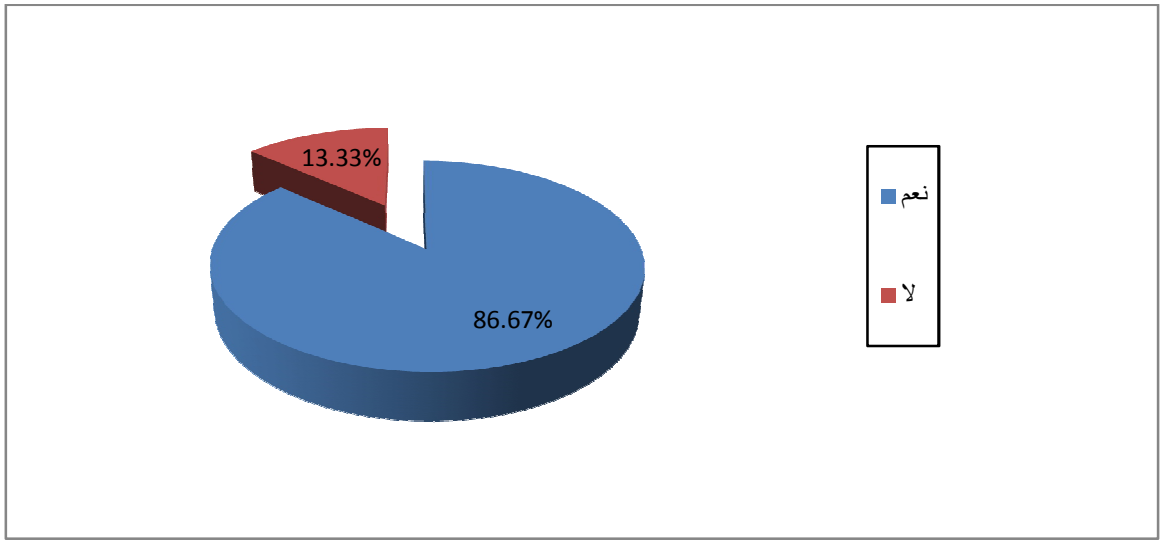
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال معطيات الجدول رقم (4-21) نرى أن مدى استعانة المؤسسة بالوسائل الحديثة بنسبة كبيرة تقدر بـــــ86.67% أما 13.33% يرون أن الوسائل الحديثة غير متوفر

ومنه فمعظم الوسائل المستخدمة تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة فأكيد للمؤسسة اهتماماتها و توجهاتها لتحقيق ميزة تنافسية وسط محيطها .

ونظرا للحداثة و التطور المشهود يستلزم على المؤسسات اقتناء وسائل حديثة و متطورة و ذلك لمواكبة السوق و ربح الوقت بالإضافة إلى جودة المنتوج و نوعية من هذا تحقق المؤسسة أرباح مميزة .

هذا يعني أن المؤسسة تستعين بالتكنولوجيا الحديثة في عملها من أجل تحقيق أهدافها .



سم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-22): يوضح مدى إعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة (التكنولوجيا)

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم15:هل تحقيق برامج التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.؟

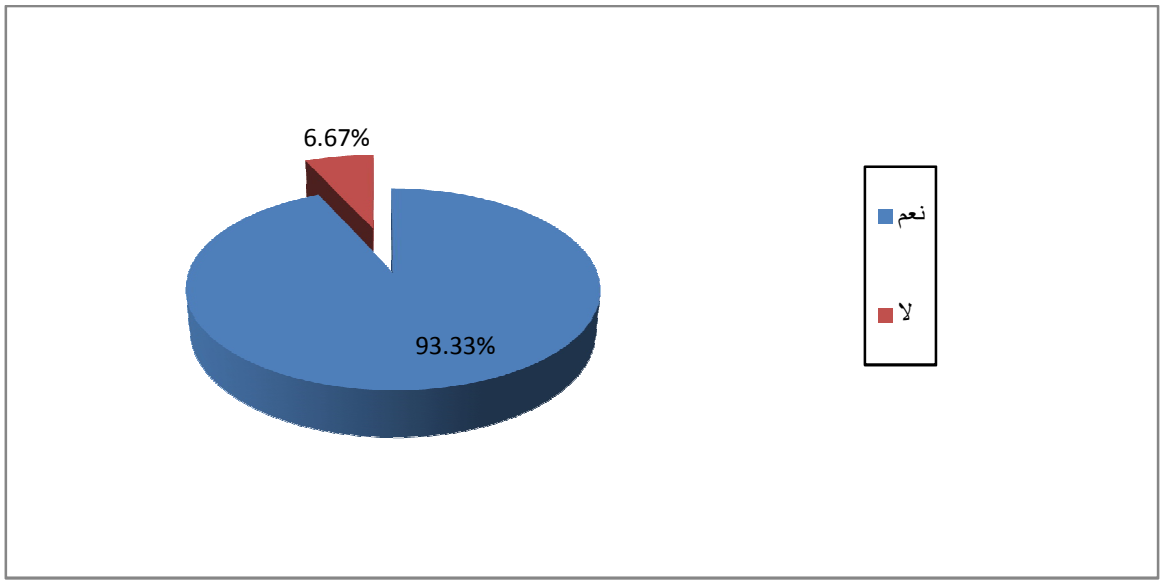
جدول رقم (4-22) :إجابات العينة على السؤال رقم 15

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93.33
لا	02	%6.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-22) نلاحظ أن نسبة 93.33% يرون أن برامج التنمية المطبقة في المؤسسة تحقق لها ميزة تنافسية بينما 6.67 % يرون أنها لا تحقق الميزة التنافسية .

نستنتج أن المؤسسة موفقة في اختيار البرامج أو الأساليب و التي من خلالها تحقق لها ميزة تنافسية .



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-23): يوضح مدى تحقيق برامج التنمية للميزة التنافسية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم16: هل للمورد البشري أثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.؟

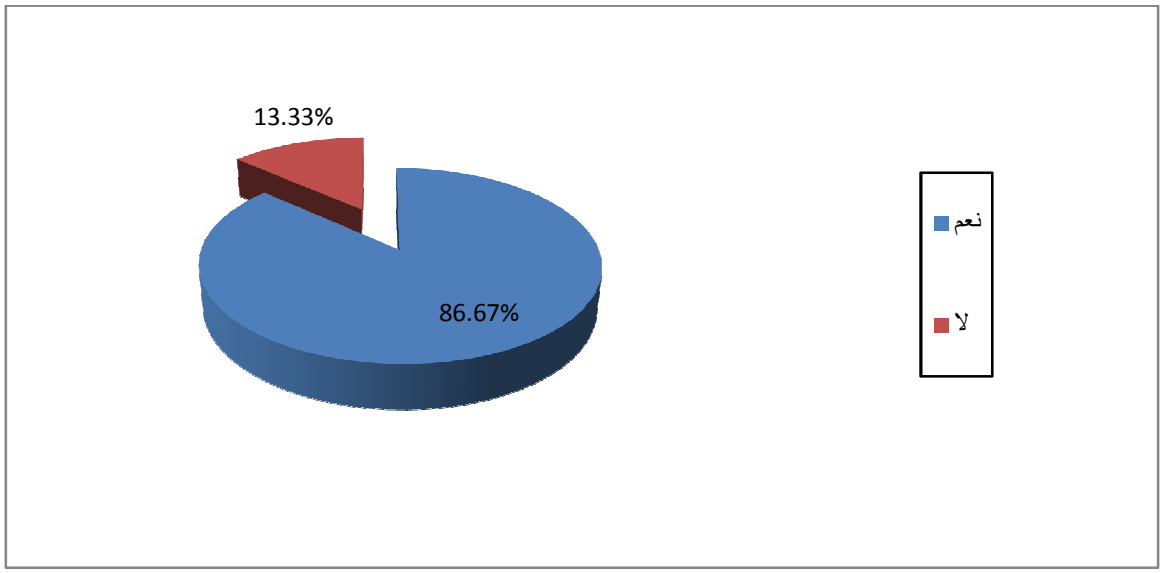
جدول رقم (4-23) : إجابات العينة على السؤال رقم16

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**26**	**%86.67**
لا	**04**	**%13.33**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-23) أن الموارد لهم أثر في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 86.67 % بينما 13.33 % يرون أن ليس لهم أثر في تحقيق الميزة التنافسية .

نستنتج أن الموارد البشرية لها دور أساسي في المؤسسة حيث من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة و تحقق لها ميزة تنافسية .



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-24): يوضح مدى أثر المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 17: هل إستراتيجية المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.؟

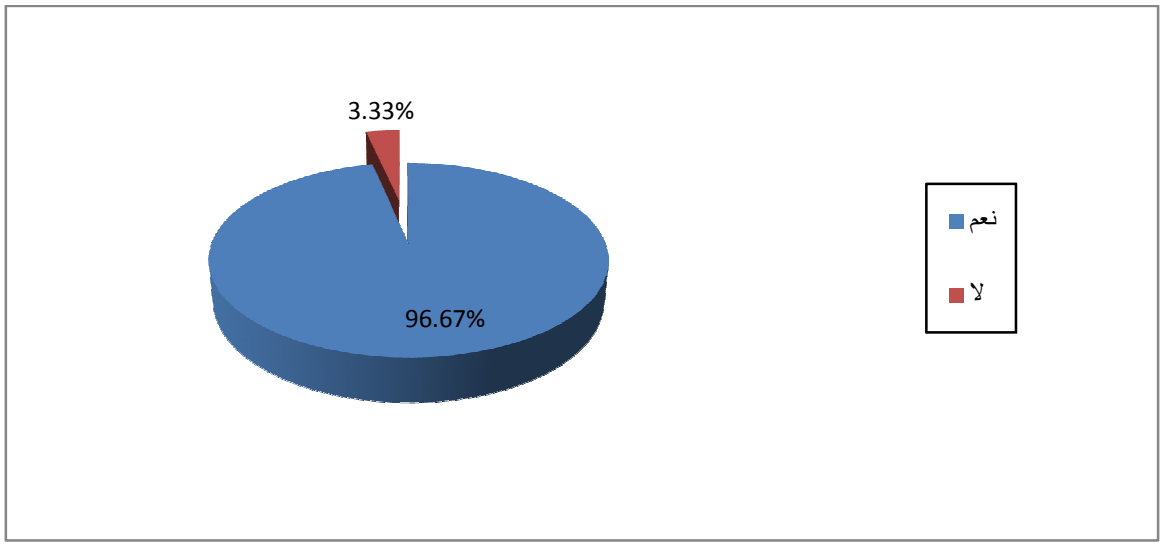
جدول رقم (4-24) ــ إجابات العينة على السؤال رقم 17

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%96.67
لا	01	%3.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن 96.67 % بروز أن إستراتجية المؤسسة لها القدرة علي التنافس بينما 3.33 % يرون أن إستراتجية المؤسسة لا تؤهلها إلى التنافس

نستنتج أن الإستراتجية التي تعتمدها المؤسسة ناجحة إلي حد كبير كي تحقق لها ميزة تنافسية



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-25): يوضح مدى قدرة إستراتيجية المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم18:ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدها المؤسسة في تمويل احتياجاتها؟.

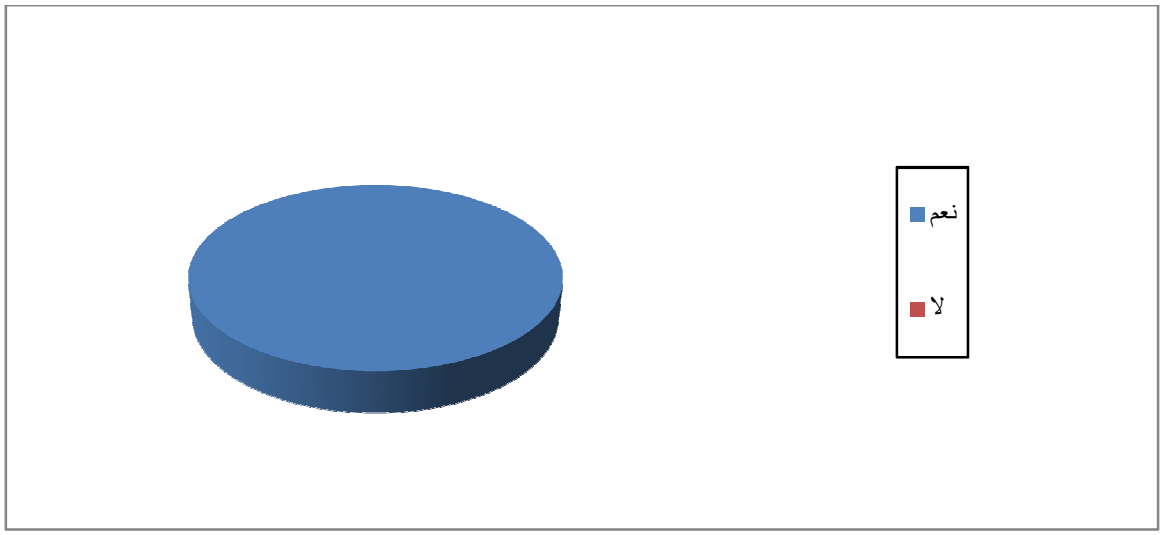
جدول رقم: (4-25)إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 18

الاختيارات	التكرارات	النسبة
ذاتية	30	%100
قروض بنكية	0	0
وسائل أخرى	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول بأن المؤسسة تعتمد اعتمادا كليا على التمويل الذاتي في تمويل احتياجاته.

إن الاعتماد على التمويل الذاتي قد يبين بأن الحالة الصحية للمؤسسة هي جيدة، و لكن مثل هذا التمويل غير كاف في حقيقة الأمر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تنمـــو وتتوسع باستمرار، مما يستوجب الالتجاء إلى المصادر الخارجية.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-26): توضح المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل احتياجاتها

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم19: هل تسليم ونقل المنتجات يكون من خلال

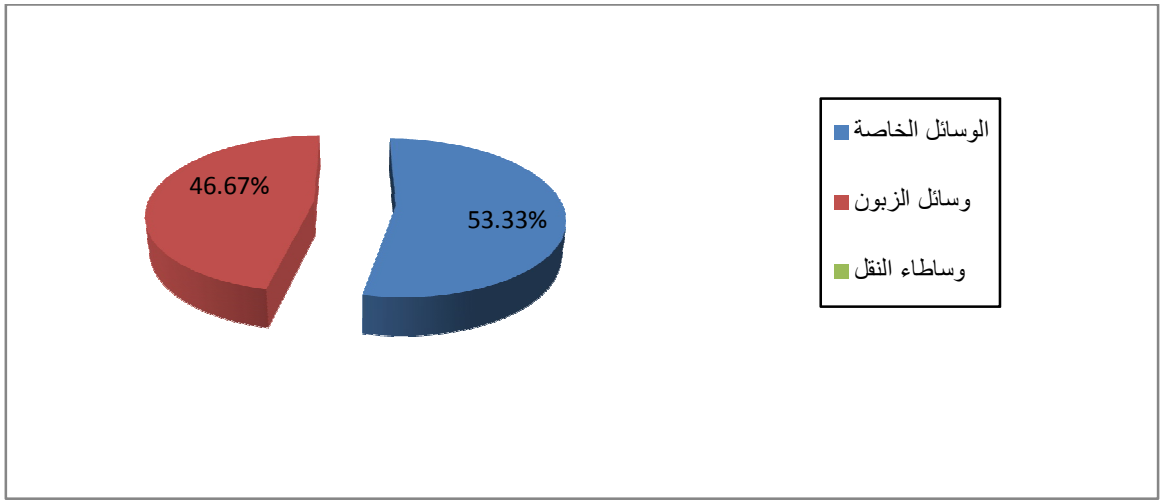
جدول رقم:(4-26) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 19

الإجابة	التكرارات	النسبة
الوسائل الخاصة	16	%53.33
وسائل الزبون	14	%46.67
وسطاء النقل	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أعلاه الطرق التي تعتمدها المؤسسة في نقل منتجاتها و توصيلها إلى العملاء، إذ بينت أغلبية أجوبة أفراد العينة بأن 53.33 % منها تستعين بوسائلها الخاصة للقيام بذلك ، مما يعني بأن وظيفة النقل تتحملها المؤسسة و بالتالي إلقاء عبئا كبيرا جدا على عاتقها ، في الوقت الذي نجد فيه أن مثل هذه الوظيفة ليست من اختصاص المؤسسة .

بينما ترى بقية العينة أن 46.67% تترك النقل تتحمله المؤسسة مما يعني إرهاصا لهذا الأخير في القيام بمهامها ، في حين تقوم المؤسسة بالنقل بواسطة وسائلها الخاصة إذا كان ذلك من المتفق عليه في عقود البيع، كما يعتمد في نفس الوقت في نقل السلع على العميل ، مما يعني بأن المحيط غير مواتي لنقل السلع إلى العميل و تقديم خدماته للمؤسسات و للعملاء على السواء.



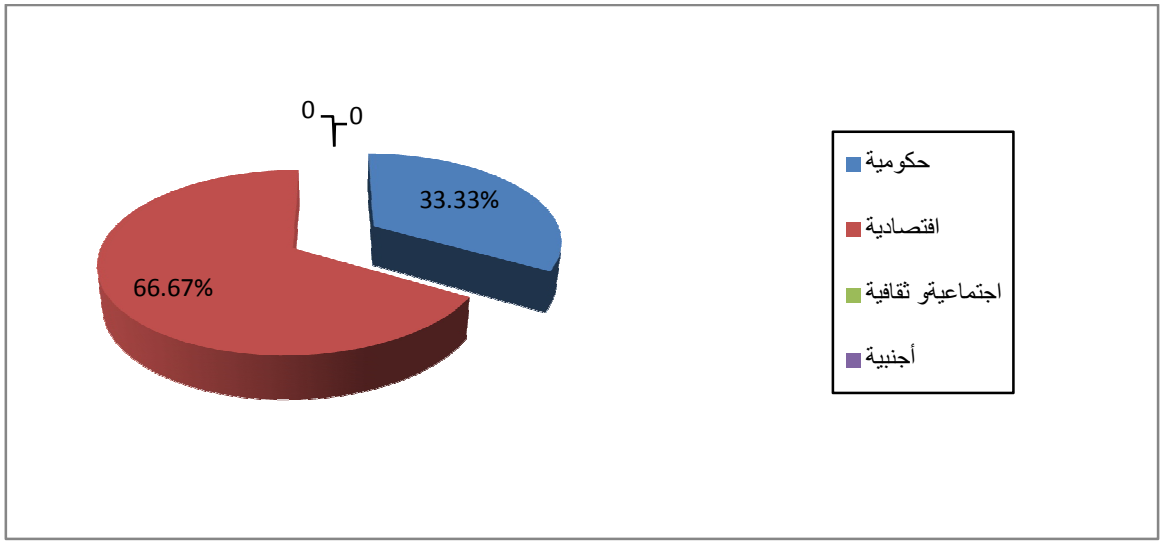
رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-27): يوضح وسائل نقل وتسليم المنتجات
المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم20: ما هي أبرز تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟.
جدول رقم :(4-27):إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 20

الاختيارات	التكرارات	النسبة
حكومية	10	%33.33
اقتصادية	20	%66.67
اجتماعية و ثقافية	0	0
أجنبية	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يسجل الجدول أعلاه أن المنوال بالنسبة لإجابات أفراد العينة هو العوامل الاقتصادية (الخوصصة، تحرير التجارة، معدل التضخم،سعر الفائدة.....) كأبرز مصادر تأثيرات المحيط على المؤسسة الذي مثلته نسبة 66.67% أما النسبة الباقية فقد مثلت التأثيرات الحكومية ب33.33 %



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-28): يوضح أبرز تأثيرات المحيط على المؤسسة
المصدر: من إعداد الطالبتين

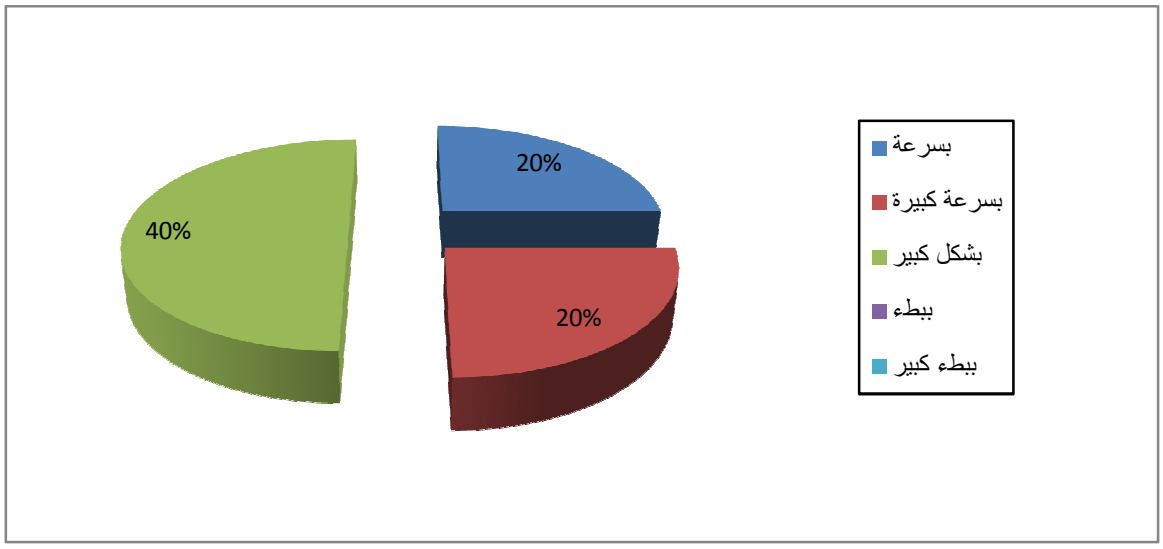
السؤال رقم 21:كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

جدول رقم: (4-28) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 21

الاختيارات	التكرارات	النسبة
بسرعة	12	%40
بسرعة كبيرة	6	%20
بشكل عادي	12	%40
ببطء	0	0
ببطء كبير	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أعلاه استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين ذات نفس النسبة (40%) التي تمثل الاستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط ، بينما صرحت (20%).بأن المؤسسة تستجيب لتغيرات المحيط بسرعة كبيرة. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتبر من المؤسسات الرائدة في السوق وذلك لقدرتها على الاستجابة لتغيرات المحيط



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-29): يوضح مدى استجابة المؤسسة لتغيرات المحيط

المصدر: من إعداد الطالبتين

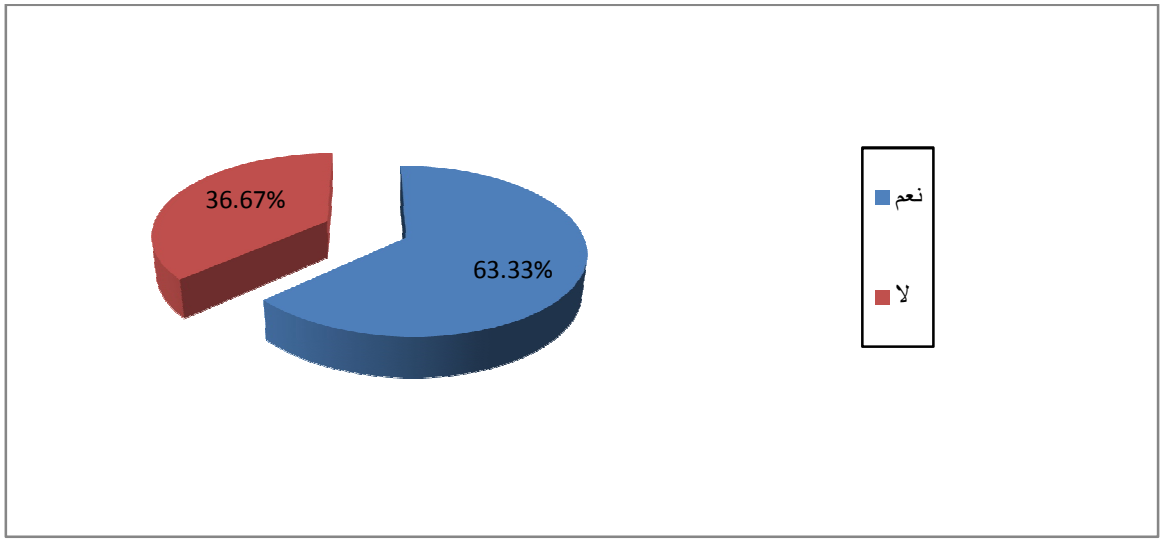
السؤال رقم 22: هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟.

جدول رقم: (4-29) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 22

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	19	%63.33
لا	11	%36.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبدو من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ترى بأن المؤسسة تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع وذلك بنسبة63.33 %، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة و الخصائص الذي تتميز بها، في حين نجد العكس بنسبة36.67 %، حيث أكدت بأنها لا تواجه أية مشاكل تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم كونها تتميز على هذه الأخيرة في أغلب الأحيان.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-30): يوضح مدى مواجهة المؤسسة للمؤسسات الكبيرة ذات نفس القطاع

المصدر: من إعداد الطالبتين

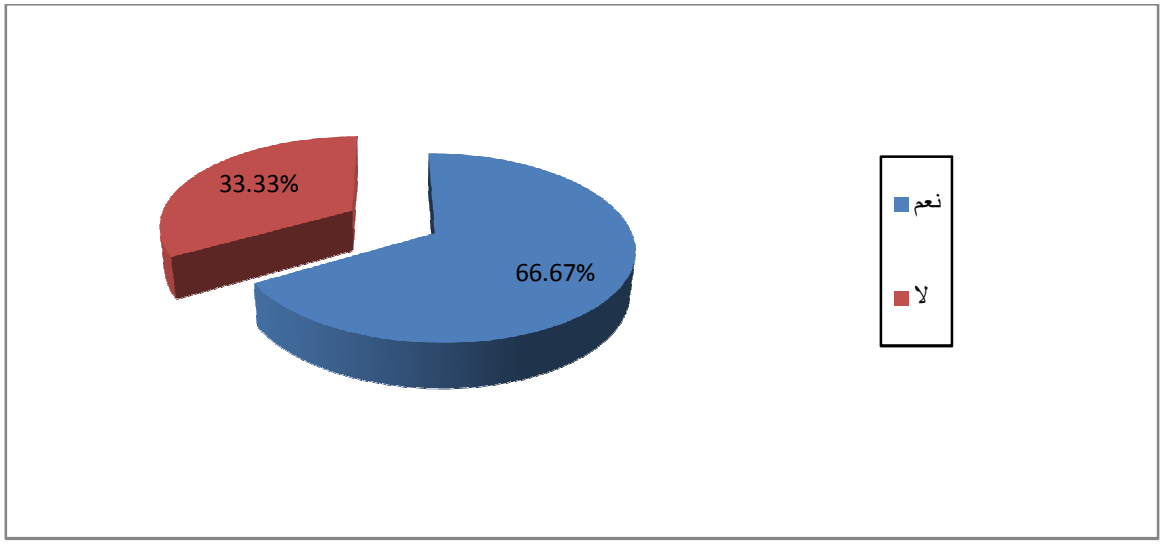
السؤال رقم23:هل أنتم راضون على مستوى تنافسيتكم؟.

جدول رقم: (4-30) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم23

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**20**	**%66.67**
لا	**10**	**%33.33**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن 66.67% من أفراد العينة راضي عن مستوى المؤسسة التنافسي الذي حققته، بينما نسبة 33.33% راضي عن المستوى التنافسي الذي وصلت إليه المؤسسة.ومنه نستنتج أن للمؤسسة مستوى تنافسي عالي لكنها تسعى للمزيد



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-31): يوضح مدى رضا المؤسسة على مستوى تنافسيتها.

المصدر:من إعداد الطالبتين

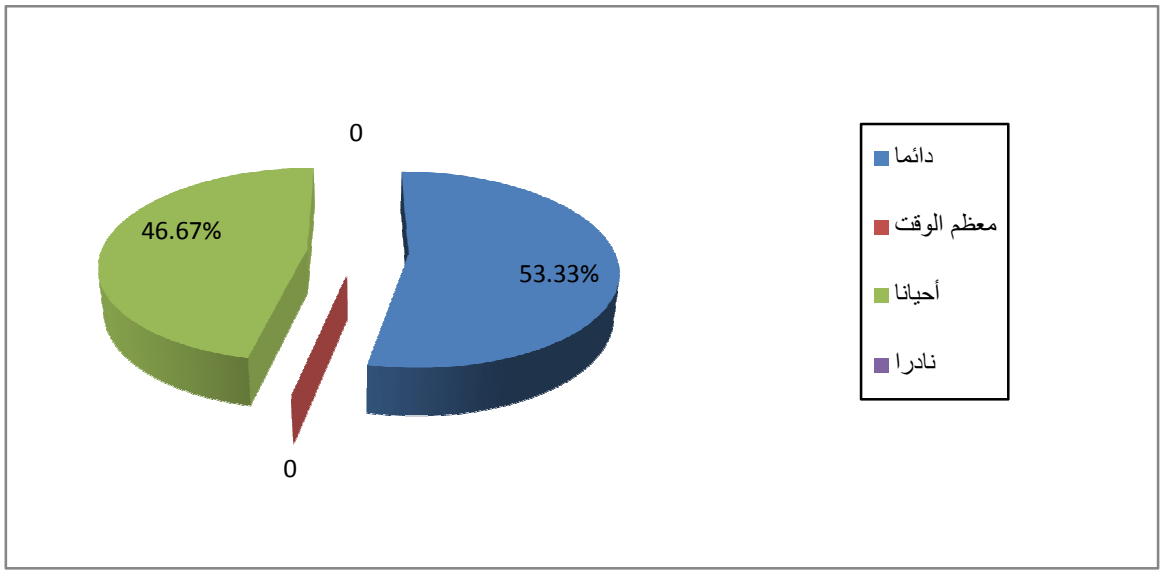
السؤال رقم24: هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط؟.

جدول رقم:(4-31) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم24

الاختيارات	التكرارات	النسبة
دائما	16	53.33
معظم الوقت	0	0
أحيانا	14	46.67
نادرا	0	0
ولا مرة	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه أكدت نسبة 53.33 % أن المؤسسة تجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط على الدوام، بينما صرحت 46.67 %بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن التغيرات المحيطة به. ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بما يجري في المحيط وذلك من أجل استغلال الفرص و التصدي للتهديدات إن وجدت



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-32):مدى جمع المؤسسة المعلومات من ما يحدث في المحيط

المصدر:من إعداد الطالبتين

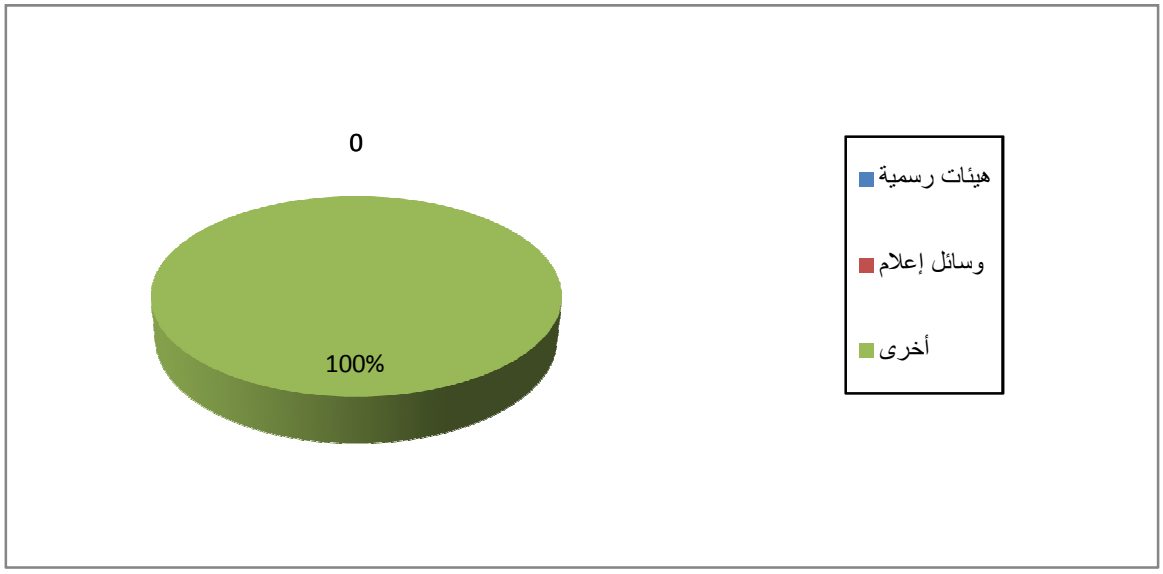
السؤال رقم 25:ما هي مصدر هذه المعلومات؟.

جدول رقم:(4-32)إجابات أفراد العينة على السؤال رقم25

الاختيارات	التكرارات	النسبة
هيئات رسمية	0	0
وسائل إعلام	0	0
أخرى	30	%100
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نرى أن نسبة 100 % من العينة إجابة بأن المؤسسة تعتمد على وسائل أخرى للحصول على المعلومات و هذا يذل على أن المؤسسة ليس لها احتكاك لا بالهيئات الرسمية ولا بوسائل الإعلام



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-33): يوضح مصدر جمع المعلومات عن المحيط

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 26:ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟.

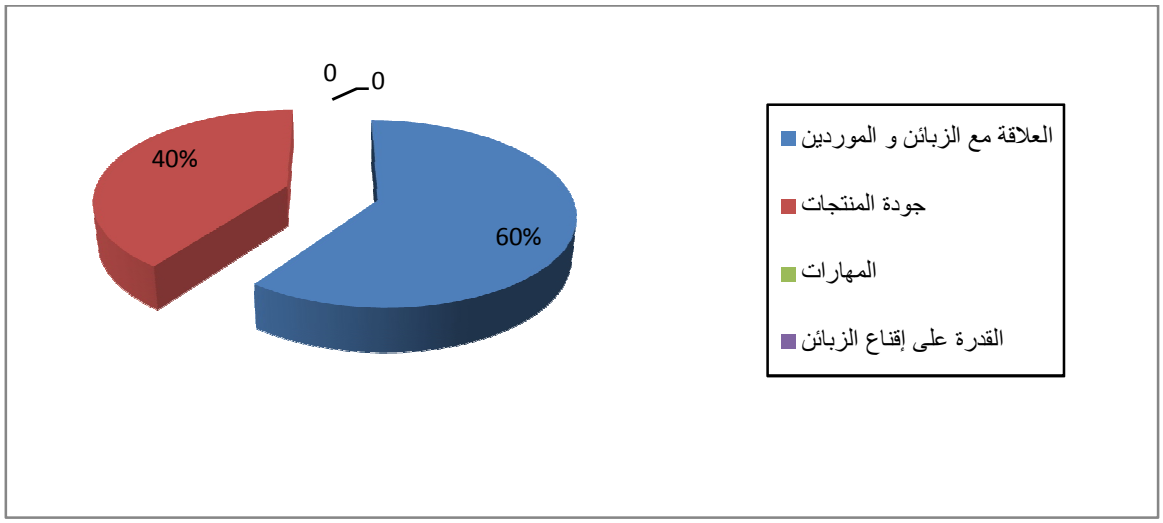
جدول رقم : (4- 33)إجابات أفراد العينة على السؤال رقم26

الاختيارات	التكرارات	النسبة
العلاقة مع الزبائن والموردين	18	%60
جودة المنتجات	12	%40
المهارات	0	0
القدرة على إقناع الزبائن	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدا في ظل التغيرات الراهنة، وكل مؤسسة يمكن أن يكون لديها أكثر من عامل من العوامل الموضحة في الجدول.

فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسة تراهن على العلاقة مع الزبائن و الموردين كعامل من عوامل النجاح هي المنوال، حيث قدرت ب 60 % أما النسبة الباقية تراهن على جودة المنتجات بنسبة 40 %.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-34):توضح العوامل النجاح التي تـــراهن عليهـــا المؤسسة

المصدر:من إعداد الطالبتين

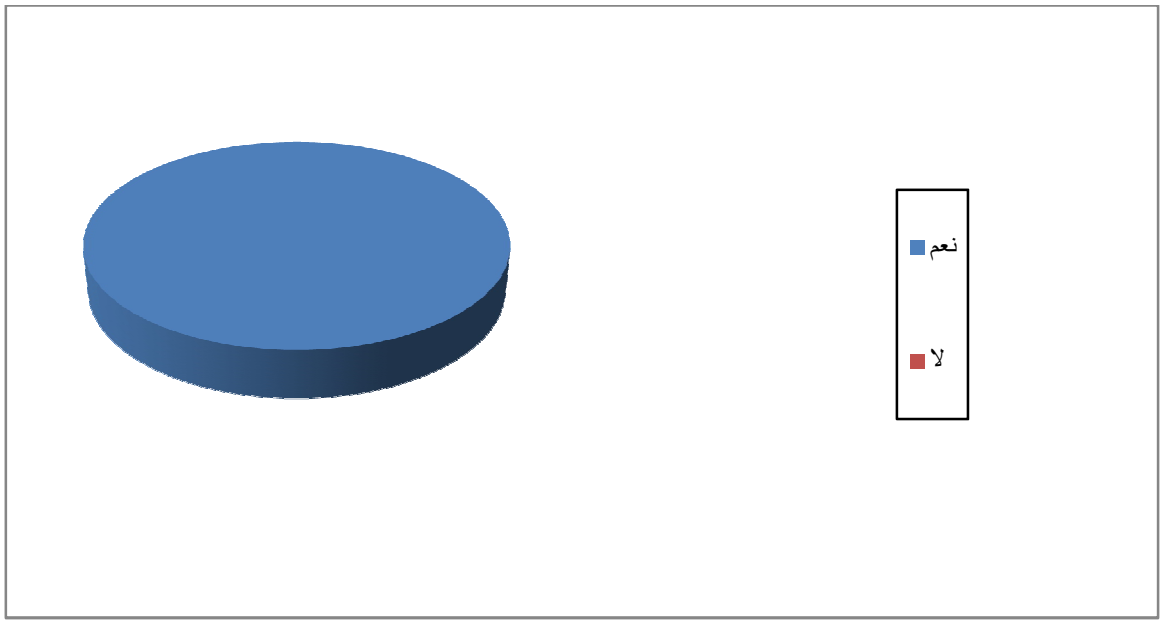
السؤال رقم27: هل لديكم معلومات حول المنافسين؟.

جدول رقم(4-34) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 27

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	% 100
لا	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أن جميع أفراد العينة أكدت بنسبة 100 % أن المؤسسة لهـــا معلومات عن المنافسين ، وأنها على اتصال دائم مع التغيرات التي تحدث لهم وهذا لدقة و مصداقية المعلومات المطروحة



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-35) : توضح مدى امتلاك المؤسسة لمعلومـــات حول المنافسين

المصدر: من إعداد الطالبتين

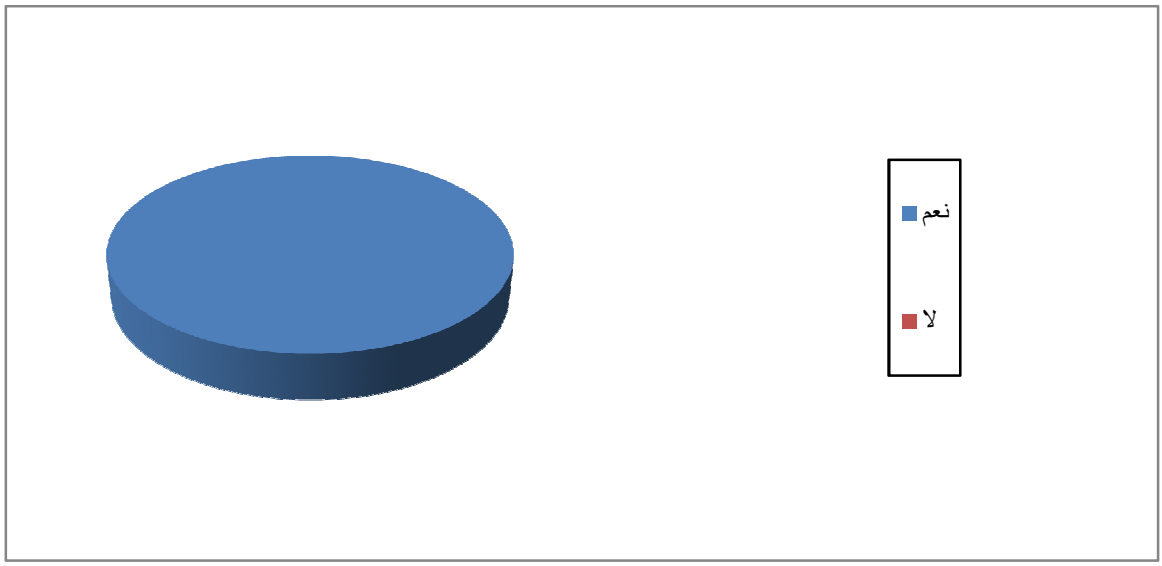
السؤال رقم28:هل عندكم معلومات عن حاجات و رغبات الزبائن؟.

جدول رقم(4-35) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 28

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع أفراد العينة أكدت بأن المؤسسة تهتم بالزبائن وتولي لهم مكانة معتبرة ،وذلك كونها على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات المتعلقة بهم ،من حيث حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-36):توضح مدى امتلاك المؤسسة لمعلومات عن حاجات و رغبات الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 29:هل تتأثر المؤسسة بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟.

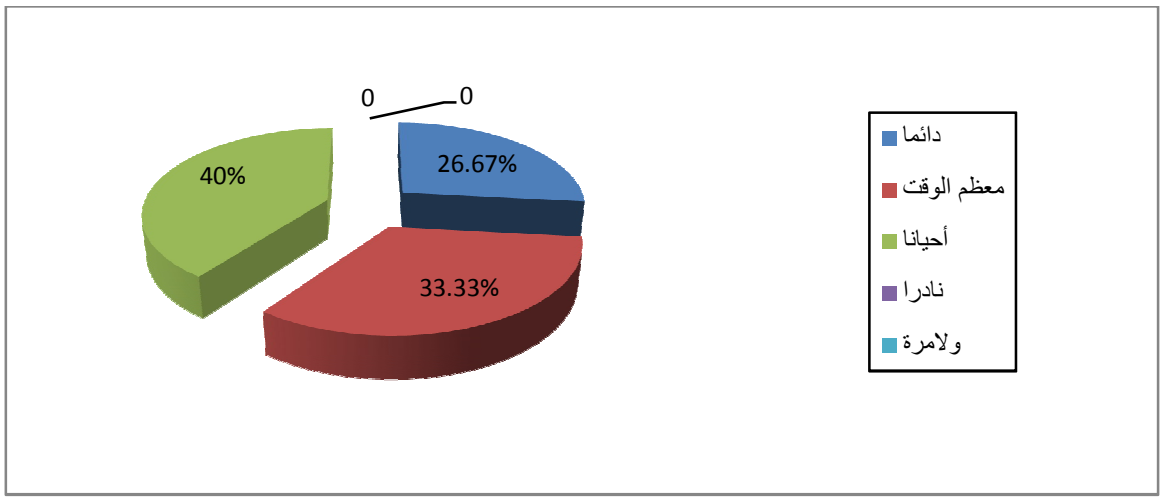
جدول رقم(4-36)إجابات أفراد العينة على السؤال رقم29

الاختيارات	التكرارات	النسبة
دائما	8	%26.67
معظم الوقت	10	%33.33
أحيانا	12	%40
نادرا	0	0

ولا مرة	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط الـــذي تنشط فيه ، و إنما تختلف درجة التأثير حيث نجد أن نسبة 40 % أكـــدت أن المؤسســـة أحيانا ما تتأثر بتغيرات بالمحيط الذي ينشط فيه، بينمـــا صـــرحت نســـبة33.33 % أن المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط في معظم الأوقات ،أما أضعف نسبة فإنها ترى أن دائمـــا ما تتأثر المؤسسة بهذه التغيرات وذلك بنسبة 26.67 %.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-37):مد ى تأثر المؤسسة بتغيرات المحيط الـــذي تنشط فيه

المصدر: من إعداد الطالبتين

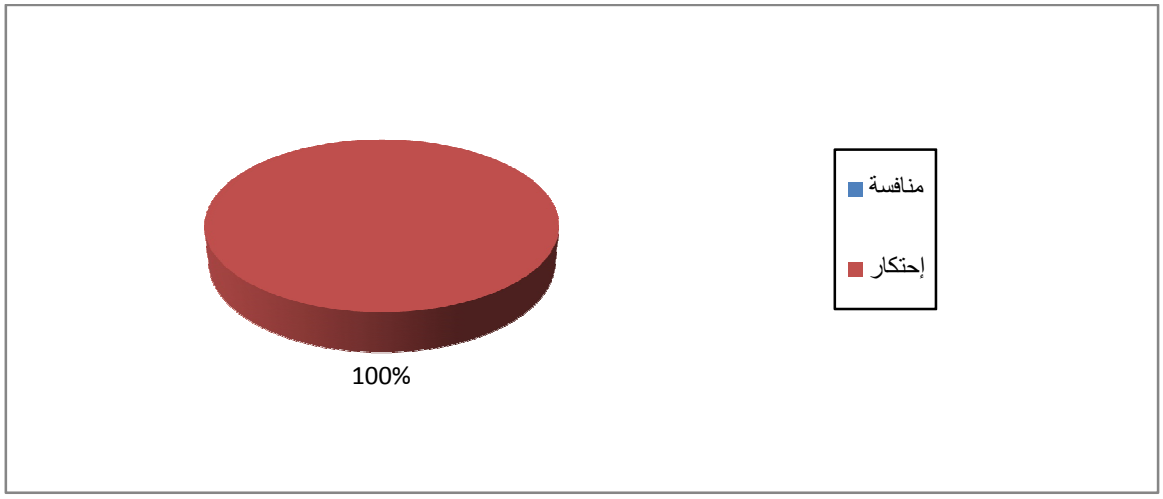
السؤال رقم30:ما هي طبيعة السوق الذي توجد فيه المؤسسة؟.

جدول رقم (4-37) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم30

الاختيارات	التكرارات	النسبة
منافسة	0	0
احتكار	30	%100
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

بالنسبة لعينة المؤسسة محل الدراسة فإن الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابت بأن طبيعة السوق هو احتكار، مما يعني بأن ظاهرة الاحتكار ما تزال السمة الرئيسية لشكل السوق في الجزائر ، رغم إجراءات الانفتاح و محاولات اعتماد اقتصاد السوق هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نلاحظ بأنه ما دامت السوق رحبة فإن هذا يعتبر موجبا أمام المؤسسات الاقتصادية لزيادة حجم مبيعاتها و توسيعها و تحسين نوعية منتجاتها.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم(4-38): توضح طبيعة السوق التي توجد فيه المؤسسة

المصدر:من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 31:هل معايير تحديد الأسعار على أساس؟.

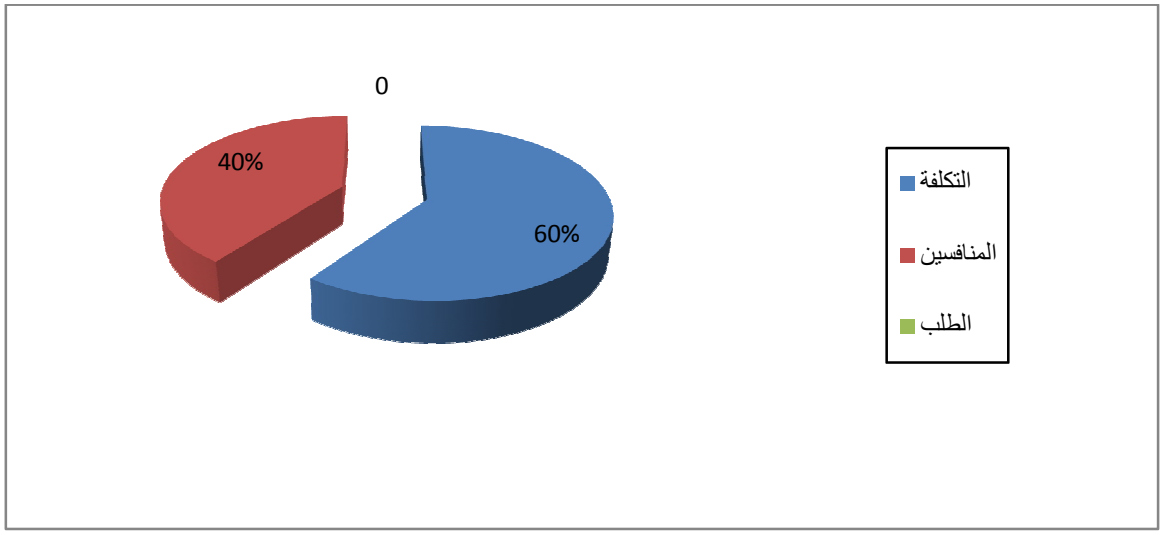
جدول رقم(4-38) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم31

الاختيارات	التكرارات	النسبة
التكلفة	18	%60

المنافسين	12	%40
الطلب	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

بالنسبة للمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد الأسعار كانت إجابة أفراد العينة بأعلى نسبة و هي 60% التي ترى بأن تكلفة المنتوج هي التي يتحدد السعر على أساسها، مما يعني بأن آليات العرض و الطلب لحد الآن ليست لها ذلك المفعول في توجيه السوق،أما 40% تأكد بأنها تعتمد المنافسين في تحديد أسعار منجاتها.



رسم توضيحي لدائرة نسبية لقم (4-39):توضح معايير تحديد الأسعار
المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 32:هل تستعمل المؤسسة عمليات إشهارية لمنتجاتها؟.

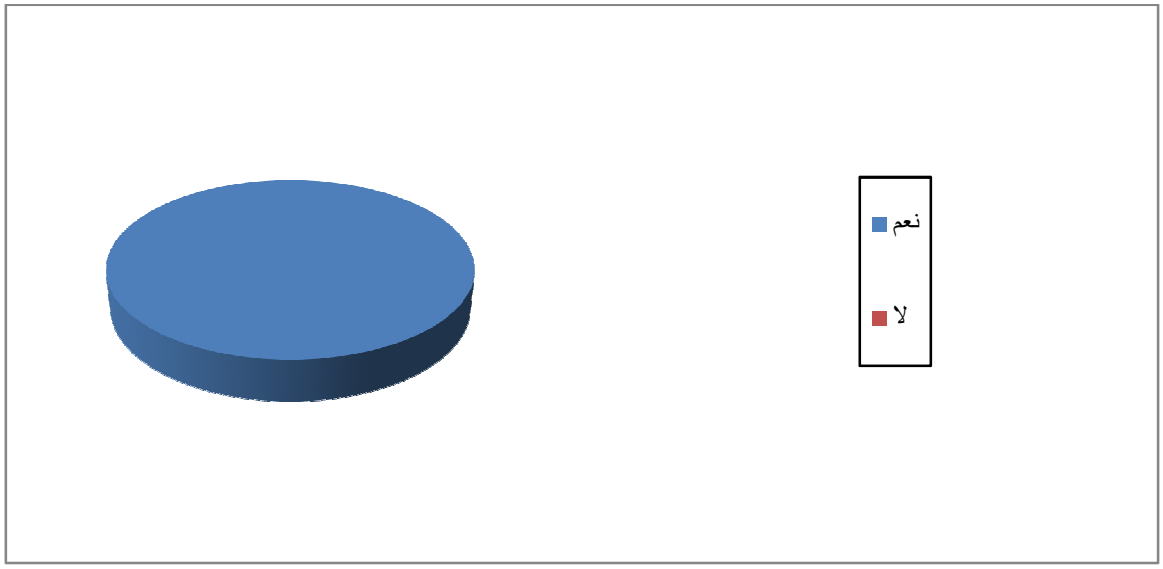
جدول رقم(4-39) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم32

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100

لا	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الجدول السابقة ، نرى بأن المؤسسة تعتمد بنسبة 100% على العمليات الاشهارية لمنتجاتها ، وهذا يدل بأن المؤسسة تولي اهتماما كبير للعمليات الإشهارية، حيث أن هذه العملية أصبحت في وقتنا الحالي الأساس في ترويج وزيادة المبيعات و كذا زيادة تنافسية الشركات المختلفة.



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-40): توضح مدى استعمال المؤسسة للوسائل الاشهارية

المصدر: من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 33:هل تؤدي الوسائل الإشهارية دورها بشكل؟.

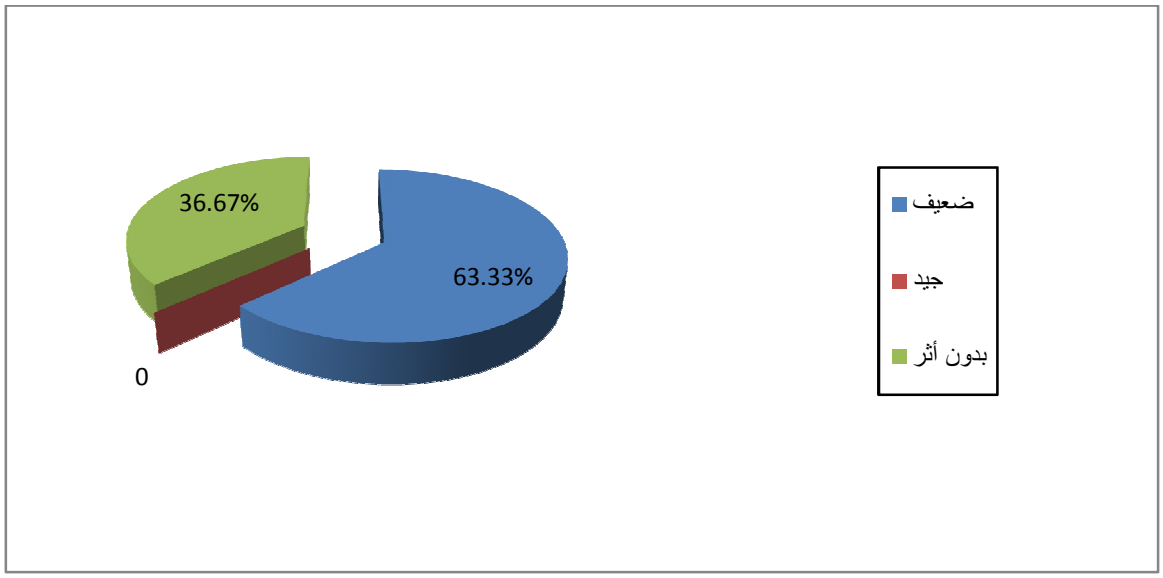
جدول رقم(4-40) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم33

الاختيارات	التكرارات	النسبة

ضعيف	19	%63.33
جيد	0	0
بدون أثر	11	%36.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة الوسائل الإشهارية تـــؤدي دور ضـــعيف وذلك بنسبة 63.33% أما نسبة 36.67% فهي بدون أثر ومنه نستنتج أن هذه العملية لا تعود على المؤسسة بالفائدة رغم اهتمامها الكبير بها وهذا راجع لعدم اهتمـــام المســـتهلك بهذه الوسائل



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم:(4-41):مدى دور الوسائل الاشهارية في المؤسسة
المصدر: من إعداد الطالبتين

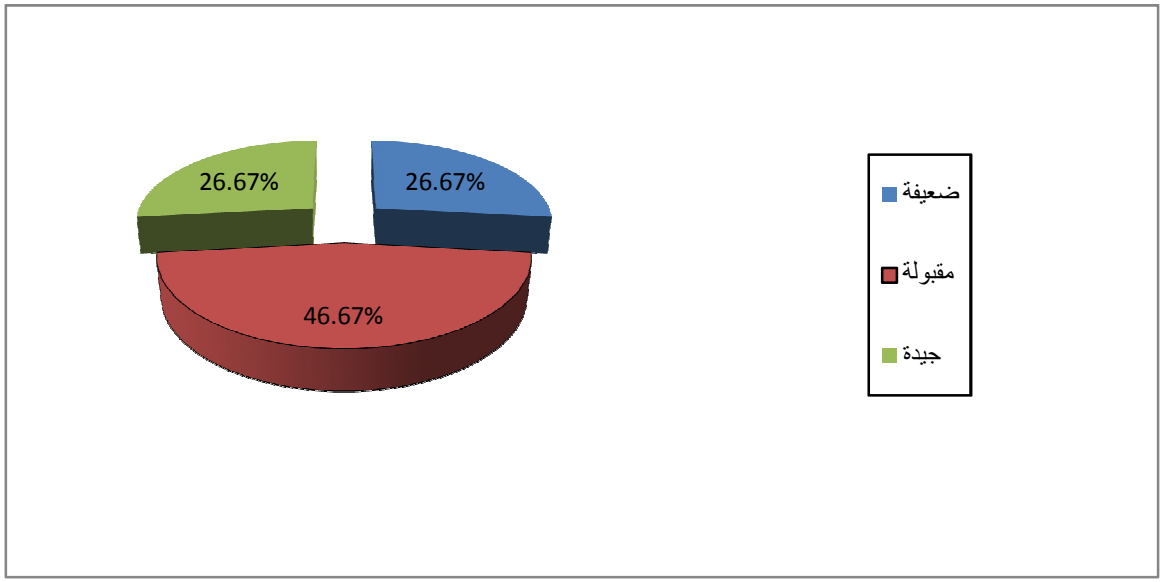
السؤال رقم 34:هل مردودية الأموال خلال السنوات الأخيرة؟.

جدول رقم(4-41) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم34

الاختيارات	التكرارات	النسبة
ضعيفة	8	%26.67
مقبولة	14	%46.67
جيدة	8	%26.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 46.67% من أفراد العينة أكـــدت بـــأن مردودية أموال المؤسسة مقبولة بينما ترى نسبة 26.67% بأنها ضعيفة جيدة في نفس الوقت ومنه نستنتج أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة تؤهلها للمنافسة في السوق



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-42):توضح مردوديـــة أمـــوال المؤسســـة فـــي السنوات الأخيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين

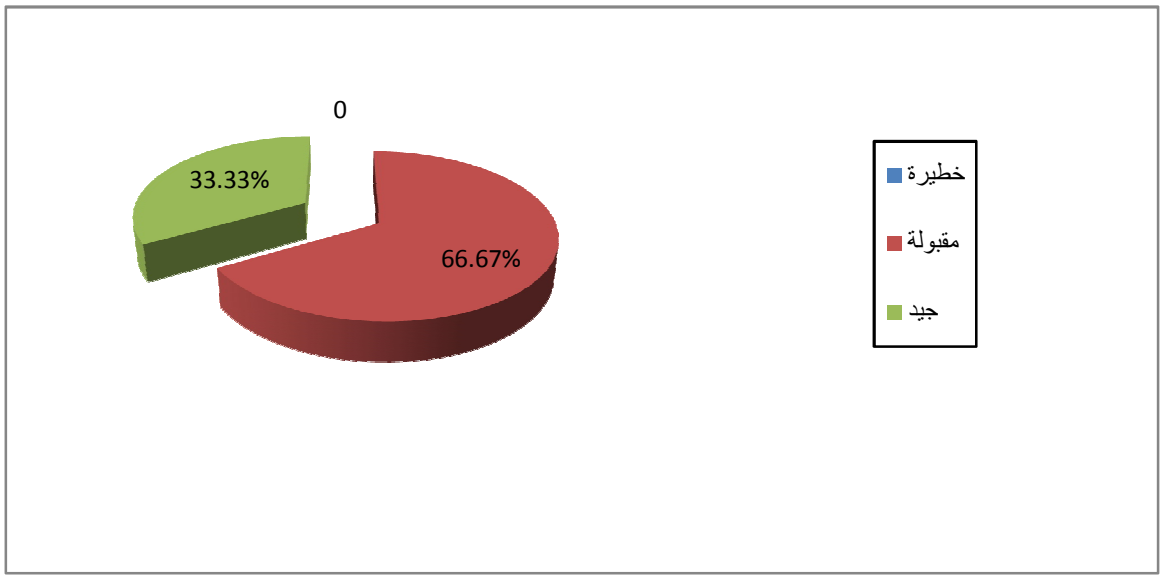
السؤال رقم35:هل مستوى مديونية المؤسسة؟.

جدول رقم(4-42) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم35

الاختيارات	التكرارات	النسبة
خطيرة	0	0
مقبولة	20	%66.67
جيدة	10	%33.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نرى أن مديونية المؤسسة مقبولة وذلك بنسبة 66.67% أمـــا الجيدة فهي بنسبة 33.33%
ومنه نستنتج أن المؤسسة في حالة مالية جيدة يؤكد صحة إجابة السؤال السابق (رقم35)



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-43): توضح مستوى مديونية المؤسسة
المصدر: من إعداد الطالبتين

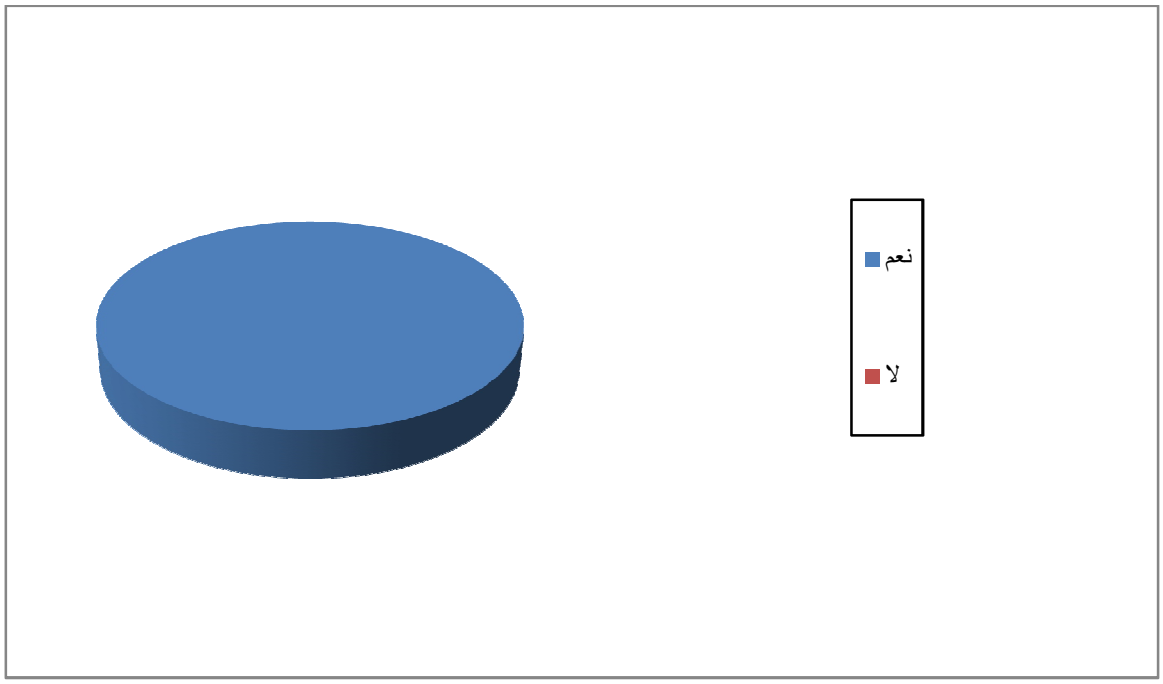
السؤال رقم36:هل تحديد الأسعار هل يتماشى مع قدرات المستهلك؟.

جدول رقم(4-43) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 36

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إجابة أن الأسعار التي تطبقها المؤسسة تتماشى مع قدرة المستهلك ومنه نستنتج أن المؤسسة تضع أسعار منتجاتها على أساس قدرات المستهلك في المقام الأول وهذا من أجل كسب رضا وولاءه



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-44):توضح مدى تماشي الأسعار مع قدرات المستهلك.

المصدر: من إعداد الطالبتين

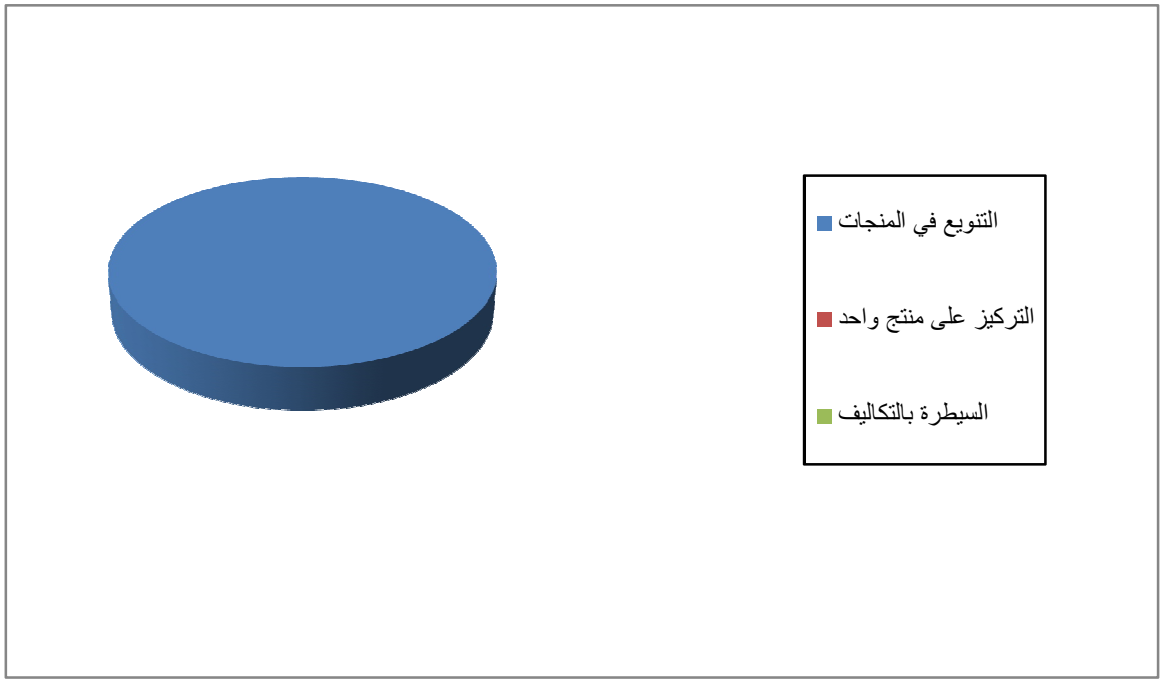
السؤال رقم37: ما هي الإستراتيجية المستخدمة تجاه المنافسة؟

جدول رقم(4-44) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم37

الاختيارات	التكرارات	النسبة
التنويع في المنتجات	30	%100
التركيز على منتج واحد	0	0
السيطرة بالتكاليف	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أكدت بأن المؤسسة تعتمد في نشـــاطها على التنويع في المنتجات وذلك بنسبة 100 % ولذا لقيام المؤسسة بإنتاج نـــوعين مـــن المنتجات كما ذكر سابقا (الأجر والوردي).



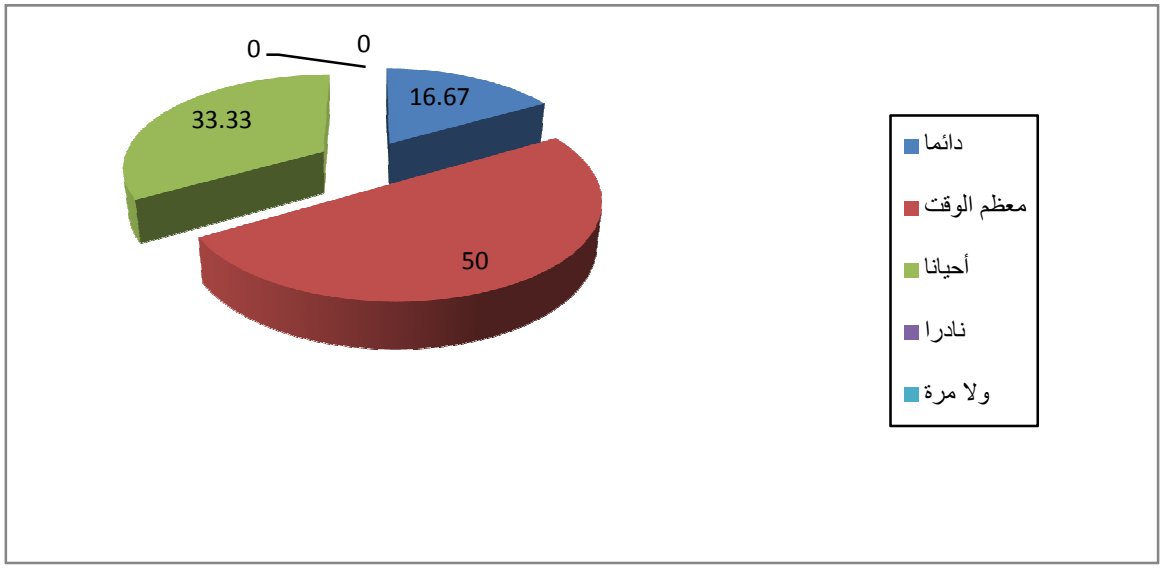
رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-45):توضح الإستراتيجية المستخدمة تجاه المنافسة
المصدر:من إعداد الطالبتين

السؤال رقم 38:هل تتحقق أهدافكم السنوية:

جدول رقم(4-45) **إجابات أفراد العينة على السؤال رقم38**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	**5**	**%16.67**
معظم الوقت	**15**	**%50**
أحيانا	**10**	**%33.33**
نادرا	**0**	**0**
ولا مرة	**0**	**0**
المجموع	**30**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن أهداف المؤسسة تتحقق في معظم الوقت وذلك بنسبة 50% أما أحيانا بنسبة33.33% وبنسبة16.67% على الدوام ومنه نستنتج أن أهـداف المؤسسة محققة في معظم الأوقات وهذا راجع لكثرة الطلب على منتجاتها وشهرتها فـي السوق



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-46): توضح مدى تحقيـق المؤسسـة لأهـدافها السنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين

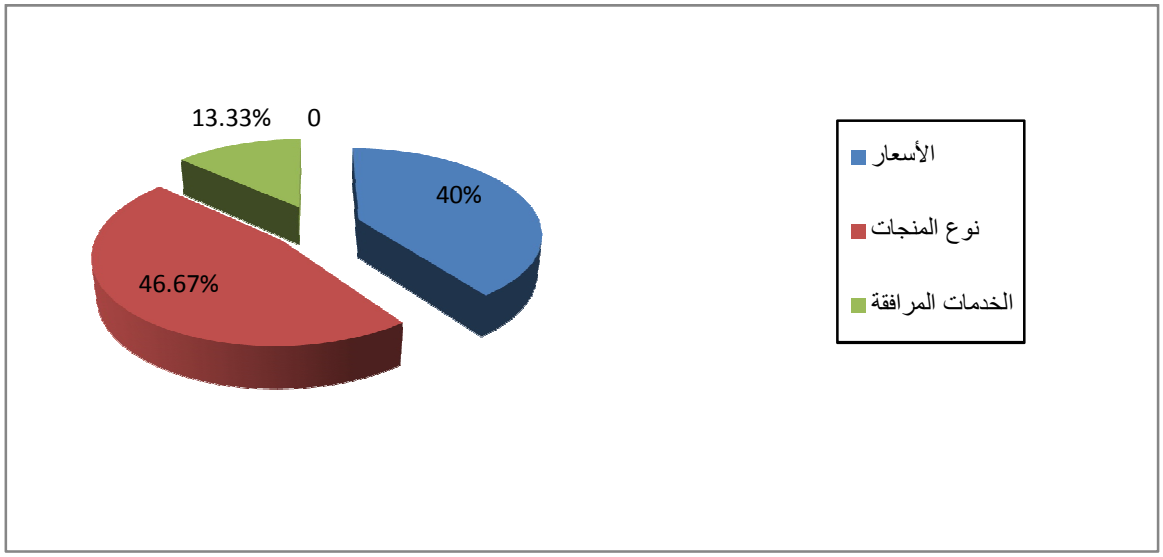
السؤال رقم39:هل أساس اختيار الزبائن للمؤسسة؟.

جدول رقم(4-46) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم39

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الأسعار	12	%40
نوع المنتجات	14	%46.67
الخدمات المرافقة	4	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.67% من الزبائن تجذبهم نوع المنتجات أما نسبة 40% فهي الأسعار أما الخدمات المرافقة فهي بنسبة13.33% ومنه نستنتج أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية كما وأسعارها معقولة وهذا لها يجذب الزبائن ويحقق لها ميزة تنافسية



رسم توضيحي لدائرة نسبية رقم (4-47): توضح أساس اختيار الزبائن للمؤسسة
المصدر:من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة:

السؤال رقم 01

هل قوانين الحكومة تتماشى مع أهداف المعمل ؟

تحليل إجابة السؤال:

إذا ما تمعنا في جوانب مسئولي المؤسسة نجد بأن القوانين تتماشى مع أهداف المؤسسة بشكل صريح ، فحسب هذه الأخيرة فإن هذه القوانين تضعها الدولة و هي واجبة الاحترام و التطبيق ، إذ أنه من غير الممكن تجاوز ما تسنه الدولة من قوانين بل على المؤسسة مراعاتها و محاولة التأقلم معها و بالتالي تحقيق غاياتها و كل ما تصبوا إليه ، لكنرغم هذه النتيجة التي تم الحصول عليها من الميدان، إلا أننا نعتقد بأنه في كثير من الأحيان ، فإن قوانين الحكومة غير المرنة كانت واحدة من الأسباب الرئيسية لإعاقة تطور و نمو، بل واستمرار بعض المؤسسات الوطنية و تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

السؤال رقم02

هل قوانين العمل و العمال تساير أهداف المؤسسة ؟

تحليل إجابة السؤال

حسب مسئولي المؤسسة فإن هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال تقوم بتشجيعهم للعمل ، لأنها تتماشى مع أهدافهم و مصالحهم الخاصة و كذلك مع أهداف و مصالح المؤسسة بصفة عامة.

السؤال رقم03

هل هناك دعم تتلقاه المؤسسة من طرف الحكومة ؟

تحليل إجابة السؤال

حسب مسئولي المؤسسة ، فالمؤسسة لا تتلقى أي دعم طرف الحكومة مهما كان شكله ذلك أن للمؤسسة الاستقلالية الكاملة، و أن قوانين السوق هي أساس توجيه نشاطها الاقتصادي،وهذا ما يمثل فرصة للمؤسسة لكي تسعى إلى تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي مواجهة خطر دخول منافسين جدد.

السؤال رقم04

هل هناك حماية لمنتجات المؤسسة من طرف الحكومة ؟

تحليل إجابة السؤال

يرى مسئولي المؤسسة أن الدولة لا تتدخل لحماية منتجاتها ، و هـذا مـا يـؤثر إيجابيا على نشاطها لتتمكن من فرض منتجاتها في السوق ، وتخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها وبالتالي التغلب على المنافسة الأجنبية .

كما نشير إلى أن السوق السوداء تبقى المهدد الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة في مجال نشاطها ، و ذلك بسبب ما تتميز به السوق السوداء خاصة التهرب الضريبي و طرح سلع ذات نوعية رديئة و بأسعار منخفضة جدا ، مما يشكل خطر كبير على سوق منتجاتها.

السؤال رقم05

هل تثقون في العملاء ؟

تحليل إجابة السؤال

حسب مسئولي المؤسسة فإن الثقة في العميل موجودة و لكن ليس بدرجة كبيرة ، إذ أنه لابد على المؤسسة أن تأخذ احتياطاتها لتتمكن من مواجهة كل مشكل قد ينجم عـن تصرفات العملاء و الذي قد تنجر عنه نتائج و خيمة على المؤسسة.

السؤال رقم 06

كيف يتم توزيع منتجاتكم ؟

تحليل إجابة السؤال

يفضل مسئولي المؤسسة التوزيع المباشر وذلك حرصا منهم على إيصال المنـتج إلى المستهلك في أحسن الظروف ، حيث أن هدف المؤسسة الرئيسـي هـو تصـريف منتجاتها و تغطية السوق الوطنية من منتجاتها و بالتالي تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن ، إذ أن المؤسسة تقوم بتجنيد مختلف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها لتحقيق ذلك ، و تعتمد على قنوات التوزيع قصد تسهيل الوصول إلى المستهلك و تخفيض التكاليف فهـي تتبع التوزيع المباشر و غير المباشر في نفس الوقت ، و يرتكـز علـى الأول بالنسـبة للمنتجات عالية التكلفة و ذلك حرصا على وصول المنتج إلـى المسـتهلك فـي أحسـن الظروف و كذلك لتخفيض تكلفة التسويق إلى حدودها الدنيا ، من أجـل الحفـاظ علـى الأسعار و بالتالي مواجهة المنافسة في السوق.

السؤال رقم07

ما هي طبيعة المنافسين ؟

تحليل إجابة السؤال

فيما يتعلق بمسئولي المؤسسة فإنهم يرون بأنه لا منافس لهم ولذلك فعلى المؤسسة أن تدخل عنصر المنافسة فيما يخص تحديد الأسعار لمنتجاتها ، وذلك لتتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة.

السؤال رقم 08

هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم ؟

تحليل إجابة السؤال

إن فحص جواب مسئولي المؤسسة بين أنه لا توجد منافسة أجنبية لمنتجاتها وإنما تهديد فقط من طرف المنتجات المشابهة والمقلدة التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية.

رغم ان وجود المنافسة الأجنبية في السوق قد يعتبر عامل تحفيز كبير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير منتجاتها و تحسين نوعيتها و كذا تخفيض تكاليفها ، أي استعمال عوامل الإنتاج بشكل عقلاني.

لكن في كثير من الأحيان قد تعتبر عائقا أمام استمرار نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بل توقفها في بعض الأحيان ، و هذا للاختلاف في مستوى تطورها و التكنولوجيات المستعملة و كذا طبيعة اليد العاملة المستخدمة وغيرها.

السؤال رقم09

هل تشاركون العمال في تسير المؤسسة ؟

تحليل إجابة السؤال:

نعم إذا كان تدخلهم في موضعه .

من خلال الإجابة نجد أن سياسة المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتوجهاتها تعتمد بمشاركة إطارات المؤسسة وعمالها إذ يشارك الجميع في توجيه المؤسسة بإمكاناتها ومواردها إلى تحقيق الغاية والوصول إلى إنتاج فعال وإيجابي .

السؤال رقم10

هل الأجر يتناسب مع طبيعة العمل ؟

تحليل إجابة السؤال:

أكيد .فكل عمل تحدد له نسبة الأجر الذي يتناسب معها

إذا أرادت أي مؤسسة أن تخلق ناتج جيد و نوعية جيدة يجب عليها الاهتمام بالعامل خاصة الأجر و من خلالها إجابة المدير نجد أن المؤسسة تقدم أجورا جيدة تتناسب و طبيعة العمل و الجهد المبذول من طرف العامل .

السؤال رقم11

تحليل إجابة السؤال:

هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمل ؟

تقدم المؤسسة الخدمات الاجتماعية التي يحتاجها العامل إذا كان في استطاعتها.

فيما يخص نوعية الإنتاج و جودته يجب على المؤسسة الاهتمام بالعامل بالإضافة إلى الأجر يجب على المؤسسة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية من عطل و تأمين .....ومن خلال ما تحصلنا عليه إجابة المدير نجد أن المؤسسة تقدم بعض الخدمات للعمال و ذلك حسب الإمكانات التي تملكها المؤسسة .

السؤال رقم12

هل لإدارة الموارد البشرية دور رئيس في المؤسسة ؟

تحليل إجابة السؤال

تعتبر هذه الإدارة هي هرم المؤسسة و لها دور فعال من خلال الوظائف المنجزة و المسطرة تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في المؤسسة و ذلك من خلال إنجازها لوظائف إذ تعتبر المصلحة القريبة من و التي لها احتكاك دائم بالعمال و حسب تصريحات المدير إدارة الموارد البشرية هي هرم المؤسسة .

السؤال رقم:13

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية ؟

تحليل إجابة السؤال:

نعم.من خلال الوظائف التي تقوم بها و اعتبارا للوسائل الحديثة و اقتناء التكنولوجيا للمؤسسة .

فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دور فعالا في تحقيق الميزة التنافسية ذلك لاعتبارها الوسيط بين الإدارة العليا و العمال حيث تسلهم في وضع القرارات و توجهات المؤسسة و تساند العمال في الميدان من هذا نعتبرها العنصر الفعال في المؤسسة

السؤال رقم14

هل ترى أن المؤسسة ترتقي إلى درجة التنافس ؟

تحليل إجابة السؤال:

نعم.المؤسسة ترتقي إلى التنافس مع المؤسسات الأخرى في نفس نشاطها .

من خلال إجابة المدير نجد أنه وفقا لسياستها و إمكاناتها فهي تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من إثبات وجودها في السوق و ذلك لشاسعة سوقها و كثرة الطلب على منتوجاتها الذي فاق العرض بكثير .

السؤال رقم15

هل يوجد للمؤسسة ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى في نفس نشاطها ؟.

تحليل إجابة السؤال:

نعم.فالمادة الأولية المتميزة التي تملكها المؤسسة غير متوفرة لدا المؤسسات الأخرى، الاستعانة بالوسائل الحديثة و المتطورة ،تقديم التسهيلات لزبائن حسن التعامل معهم .

لكل مؤسسة وسائلها و إمكاناتها التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية و حسب رأي المدير فقد أرجع ميزة المؤسسة إلى المادة الأولية التي تملكها المؤسسة على غرار المؤسسات الأخرى

المطلب الثالث :واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة و موقع إستراتيجي فهي الإدارة المختصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة .

حيث تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين بنسبة لها :

- هدف المنظمة و هو التسيير الحسن للمؤسسة و تحقيق أحسن إنتاج من أجل تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال الموارد البشرية المسئول الأول و الأخير عليهم .
- هدف العمال من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من جميع النواحي سوى كانت بيئة العمل أو الخدمات الاجتماعية أو العمال في حداداته

كما أن وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة متعددة و من أبرزها :

التوظيف :و إن كان التوظيف في هده المؤسسة غير فعال نسبيا لأنه ليس هناك استقطاب لذوي المؤهلات العلمية العالية بل تعتمد على جانب الخبرة أكثر أي أن العامل الذي لديه خبرة له الأولية .

التدريب :تعتمد الإدارة على التدريب الداخلي و هو مخصص للعامل الجديد من أجل التعرف على كيفية التعامل مع الآلة و طريقة عملها .

التحفيز :يكون التحفيز هنا في المؤسسة عند القيام بجهود أكبر و متميز أو تقديم إضافات تخدم المؤسسة و يكون التحفيز عن طريق مكافئة مالية .

تقيم الأداء حيث يكون التقييم في هده المؤسسة بشك دوري من طرف المسئول عليه من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف .

كما تعتمد على نظام(LOGICEL) و هو نظام يحتوى على جميع المعلومات الخاصة بالعمال كل واحد على حدي و هده المعلومات تتمثل في :المعلومات الشخصية و المعلومات الخاصة بالعمل .

المطلب الرابع: واقع الميزة التنافسية في المؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء أفضل مما يقدمه المنافسين و من خلال الاستبيان والمقابلة رأينا أن مؤسسة خزف الجنوب (المسئول) و عمالها يعطون أهمية كبيرة للميزة التنافسية و هدا من خلال الأسئلة كما أن نضرتهم للمؤسسة أنها بمقدورها إثبات و جودها حاليا و إمكانية التنافس مع المؤسسات الآخرين في نفس النشاط .

حيث أن نوعية الميزة التي تتميز بها هي :

ميزة التمييز :و تعني قدرة المؤسسة على امتلاك خصائص فريدة عن منافسيها مما تؤثر على الزبون وهذه الميزة تكمن في مصادر الميزة و التي تتمثل في :

- **المادة الأولية** و المتمثل في الطين التي تملكها المؤسسة و تتفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى حيث يتم جلبها من منطقة سيدي راشد و التي تبعد عن المؤسسة ب 20 كلم لبلدية سيدي عمران.
- **التكنولوجيا** :بغض النظر عن الوسائل التي تستعملها المؤسسة و التي يمكن أن نجدها متشابهة في مؤسسات أخري إلا أن المؤسسة تملك وسائل حديثة تؤهلها إلي التنافس و من بينها الآلة الشوكية (KLARK) حيث تستعمل في نقل مادة الأجر بعدما تقوم بتمسيكه تقوم بوضعه داخل شاحنات الزبائن و التي تتميز بسرعة بدلا من الطريفة التقليدية التي كانت تعتمد علي العامل من اجل تحميله إلي الشاحنات مما يستغرق وقت طويل علي الزبائن .

كما أن المؤسسة تؤكد علي جودة المنتوج من خلال النتائج الإيجابية التي تتحصل عليها من خلال المراقبة من طرف المخبر التقني للبيولوجي (LA BORATOIRE TICHNIQUE GROLOGIQUE)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف علي مكـــان الدراســـة و هيكلهـــا التنظيمـــي و مصالحها،و تم إسقاط الدراسة النظرية لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيـــق الميزة التنافسية ميدانيا و تمكنا من الخروج بنتائج نقيم بها وضعية المؤسسة مـــن خـــلال تطبيق استمارة الاستبيان والمقابلة و تحليل و تفسير الإجابات .

الخاتمة

تتضمن خاتمة هذا البحث ثلاثة أجزاء، يتناول الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة، ومدى إثبات صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة، أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة

أما الجزء الثالث و الأخير فكان لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذا البحث،كآفاق بحث جديدة له.

لقد تركزت هذه الدراسة أولا حول إبراز ملامح التغيرات في الواقع ، و هي التغيرات التي تمثل تحديات تواجه المنظمات و التي نرى أنها جديرة بالدراسة . فبظهور مجموعة التكتلات الاقتصادية و الشركات المتعددة الجنسيات و الأخذ بالنظام الحر ، القائم على السوق و خضوع المؤسسات لمعايير تحدد عليها الأسعار لجميع السلع و الخدمات ، والتوجه نحو التحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة وقيام الدولة بإصلاح مسار الوحدات الاقتصادية ، و تحرير الإدارة ، و أيضا التوجه نحو الاهتمام بالتفوق التكنولوجي والعلمي و استخدام الأساليب التقنية العصرية المتطورة في إدارة منظمات الأعمال إلكترونيا . كلها تحديات أدت إلى تفعيل ما سمي بالقوى الأربعة المتمثلة في الزبون، المنافسة ، التغيير والتعقيد ، هذه القوى التي ظهرت بطريقة سريعة تجاوزت قدرات المنظمات على مواجهتها و التكيف معها ، ما دفع المنظمات بقصد التكيف مع الواقع الجديد إلى تغيير ذهنية مديرها. مما أجبرتهم على ضرورة تبني المدخل الاستراتيجي للتسيير ، باعتبار أن الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة و ما يحدث فيها من تغيرات سريعة هو من أولويات القائمين على التسيير،و ذلك لأن فحص أو تشخيص البيئة الخارجية يهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة و يحسن من أدائها .

1. **الاستنتاجات:**

- يسمح التسيير الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه،و تحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط، وبذلك استغلال الكفاءات والموارد المميزة للمؤسسة، وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الإستراتيجية، وفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه.
- يعمل التسيير الإستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها، و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن تم تحقيق التفاعل مع هذه الأخيرة، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، أو على الأقل

التخفيض من وطئتها،وتقليص عوامل الضعف الداخلية،إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

- التسيير الإستراتيجي يضبط و يفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي و يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.
- التسيير الإستراتيجي نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لإستراتيجياتها، ويحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، و التنبؤ بتحولات المحيط التنافسي، كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، ويحسن من قدرتها على إحداث التغيير و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.
- أن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة(الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة و التوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها و كفاءتها.
- إن القرار الإستراتيجي الذي يخدم أهداف المؤسسة و يحسن من أدائها لا يأتي من فراغ بل يتعداه إلى فهم و تحليل المنافسة لفهم طبيعة المنافسة في القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة والوقوف على نقاط ضعفها و قوتها مقارنة بتنافسية المؤسسة.
- العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها و توجهاتها المستقبلية، وأفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها، و التي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية و الخارجية في ظل محيط تنافسي.

من خلال هذه المميزات و غيرها التي تميز التسيير الإستراتيجي، وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح اعتماد العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي أمرا ضروريا من أجل تكييف المؤسسات مع تغيرات و تعقيدات المحيط التنافسي.

و بهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى"**التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكييف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي**".

- أدى تعقد البيئة التنافسية و زيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات لتنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق ميزة تنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية
- في ظل المعطيات الجديدة التي تميز البيئة خاصة عند حضور المنافسة بقوة وديناميكية شديدة، أدركت المؤسسة أن استمرارها في السوق مرهون بقدرتها على المنافسة.و لا تتحقق هذه الأخيرة إلا بالمعرفة الدقيقة للبيئة و تحليل المنافسة التي تجاوزت اليوم مفهوم التنافس مع المؤسسات التي تنتج نفس المنتج إلى التنافس بكل الأساليب مع كل القوى التي من شأنها التأثير على مردودية و نجاح المؤسسة،وهذه القوى كما حددها بورتر تتمثل في الزبائن، الموردين، المنتجات البديلة، والمنافسين المحتملين.
- من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية
- يتميز المحيط الحالي للمؤسسة بدرجة كبيرة من التعقيد وحالة عدم الاستقرار إضافة إلى ظروف عدم التأكد التي تميز المحيط المتغير باستمرار، إذن هناك منافسة حادة لا تقبل المجازفة فكل خطأ إستراتيجي ترتكبه المؤسسة سوف يؤثر وبشكل كبير على وضعيتها التنافسية ومكانتها السوقية لان المؤسسات المنافسة تنتظر الأخطاء المرتكبة من غيرها لكي تستغلها فهي بمثابة فرصة لها تزيد من نقاط قوتها وتقلل من نقاط ضعفها وذلك بهدف الاستحواذ على مكانة أحسن بين المنافسين في السوق .
- أثبت البحث أن الوضع التنافسي الحاد يفرض على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية إضافة إلى حسن استغلال هذه المزايا لما لها من أثر على في تعزيز الموقع التنافسي وتوظيفها في مواجهة المؤسسات المنافسة
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية،

ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تحقق هذا التميز من خلال:

– استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

– الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

- لضمان بقاء المؤسسة في السوق (وفي مكانة مميزة) عليها خلق ميزة أو مزايا تنافسية تضمن من خلالها الاستمرار في مكانتها ضمن المنافسين وهذا ما تمليه الاقتصاديات الحالية.
- إن الوضعية التنافسية المناسبة للمؤسسة ترجع إلى مدى اعتمادها لميزة تنافسية ناجحة ويتوقف نجاح هذه الميزة التنافسية على مدى اختيار المؤسسة للمصادر المناسبة في صنع هذه الميزة مع مراعاة خصوصيات محيطها الذي تعمل فيه ومدى ملائمة هذه الميزة التنافسية لظروفها الداخلية وإجراء تقييمات وبعض التعديلات لهذه الميزة وفقا للتغيرات التي تتوافق معها .
- لكي تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي لا تكفي فقط بالحصول على الميزة التنافسية بل يجب عليها أن تكون سباقة في البحث عن سبل تحقيق هذه المزايا إضافة إلى تطويرها وذلك بإعطاء أهمية كبيرة لجانب البحث والتطوير في المؤسسة .
- إن الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية.
- إن التغير الكبير و التطور السريع في البيئة يجعل إنشاء المزايا التنافسية و تنميتها تحديا جد صعب و مهم في آن واحد بالنسبة للمؤسسة. فهذا يجعلها بحاجة دائمة للتزود بالمعلومات عن هذه البيئة لتتمكن من معرفة نوع الفرص المتاحة لإنشاء المزايا و الوقت المناسب لتنميتها.فالمعلومة أصبحت موردا إستراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه لزيادة التنافسية و النجاح أمام المنافسة،من هنا تبرز أهمية الحيازة على هذا المورد وتنميته مع الاستخدام المتميز و المبدع في إطار نشاط منظم

وممنهج.

تمارس البيئة بكل ما تحمله من متغيرات و تغيرات خاصة بالتنافسية منها ضغوطا كبيرة ومستمرة على المؤسسة، مما يدفعها للعمل الجاد و الاستغلال الأمثل لكل مواردها بغية مواجهة هذه الضغوط و زيادة تنافسينها، وهنا تبرز أهمية الإبداع بكل أنواعه و الذي يتجسد في شكل مزايا تنافسية حاسمة تؤهل للنجاح أمام المنافسين و تحقيق الأسبقية عليهم.غير أن هذه المزايا معرضة للتقليد و التقادم مما يستوجب تنميتها و تجديدها باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق من جهة، وللاستمرار في بيئة شديدة التغير و مواكبة كل المستجدات و التطورات فيها من جهة أخرى.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن "**المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.**"

- إن العنصر البشري في العمل أصبح الخلية الأساسية في بناء التقدم الاقتصادي.
- تعد الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الإستراتيجيات التنافسية من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية للتميز و خلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري.
- بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع و إحداث التجديد و ترقية الجودة.
- يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية .
- على المؤسسة تأهيل وتنمية كفاءاتها البشرية بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية التي تتميز بالتعقيد.
- إن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة

وطاقة إنتاجية خلاقة.

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته و كفاءته في ظل بيئة عمل مشجعة

ومحفزة، وبالتالي ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

- فالموارد البشرية كما أنها تؤثر في أداء المؤسسة،فهي أيضا تؤثر في استراتيجياتها، ففعالية اختيار الموارد البشرية يتضح من خلال دور مشاركتها

بدرجة أكبر في تنمية وتنفيذ أو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بكل فعالية وأكثر التزاما وكفاءة .

- إن التكييف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجية المعلومات كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي.

بالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي مفادها" **تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.**"

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد تلخصت في النقاط التالية:

بعد ما تم تحليل و تفسير نتائج الاستبيان و المقابلة و التي كانت تهدف إلي جمع المعلومات حول موضوع دراستنا و معرفة ما مدى صحة الفرضيات التي تم و ضعها ومن هنا توصلنا إلي مجموعة من الحقائق متمثلة في الفرضيات التالية

– فمن خلال الاستبيان و المقابلة وجدنا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لمواردها البشرية

وتعتبرهم الأساس الذي يحقق لها أهدافها و ذالك من خلال تطويره و تنميته و تدريبه من أجل العطاء أكثر ،فمن خلال الاستبيان رأينا أن العامل يساهم بتطوير العمل من خلال إبداعاته، كما أن العامل يشارك في تسير المؤسسة وهذا يدل على أهمية المورد البشري في مؤسسة خزف الجنوب و الذي من خلاله تحقق المؤسسة ميزة تنافسية . و هذا ما تحققه الفرضية

– إن التخطيط يعني من الناحية النظرية قدرة المنظمة علي تلبية احتياجاتها من العمالة المناسبة و تحقيق الرضا لهم ، بالإضافة أنها من خصائصها الاستمرارية .

إلا أن هده الفرضية غير محققة نسبيا لأنه لا يوجد تخطيط في عملية استقطاب العمالة المؤهلة علميا في المؤسسة حيث تعتمد على نفس العمالة لديها، أي أن التوظيف شبه منعدم و هذه العمالة بمرور الوقت تصبح غير قادرة علي العطاء و لا تستطيع أن تواكب التغيرات البيئية .أي أن هده الفرضية محققة نسبيا

– من خلال تحليل أسئلة الاستبيان و المقابلة لاحظنا أن مؤسسة خزف الجنوب تسعى إلى تطوير الموارد البشرية التي تعمل عندها من أجل الرفع من قدرتهم و مهاراتهم كي تواكب التغيرات البيئية الحاصلة و هذا يتبين في النقاط التالية :

– رأينا أن المؤسسة تتبع أسلوب التدريب و ذلك من أجل رفع من أدائهم و هذا التدريب يكون داخل المؤسسة أي في مكان العمل .

– تسعي المؤسسة إلي تحفيز العمال على أساس الأداء الجيد

و من خلال هده الفرضيات نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة و كبيرة في المؤسسة و بها تحقق المؤسسة أهدافها و هو التميز عن غيرها ،و هذا ما يقودنا إلي أن الفرضية التي تعتبر أن الميزة التنافسية من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية محققة .وهذا يدل على الدور الكبير و المؤثر لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة خزف الجنوب من مهام وإستراتجيات.

2. التوصيات

وبناء على ما سبق، ولمحاولة تقليل العراقيل والصعوبات، التي تواجهها المؤسسات الجزائرية عموما ، **فإننا نقترح التوصيات التالية**

- على المؤسسات تغيير نظرتها لأهمية التسيير الإستراتيجي الموارد للبشرية وتعطي لها أهمية بالغة بالصيغة الحديثة والعالمية التي هي على صورتها في الدول المتقدمة.
- تفعيل نظام التشخيص الإستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة و الكامنة، المادية و المعنوية،في موارد و أنظمة،ووظائف المؤسسات و محيطها الداخلي واستغلالها بكفاءة وفعالية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها و التقليل من آثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية،بما يمكن المؤسسات من اقتناص الفرص الحالية و المستقبلية، وتفادي مخاطر و تهديدات المحيط التنافسي.
- استعمال وسائل التسيير الحديثة، وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية

وإستراتيجية المؤسسات،قصد تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي بهذه المؤسسات،واختيار الإستراتيجية المناسبة.

- التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع و توفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد و مستمرة للمؤسسة.

- تثمين دور المعلومات في التفوق على المنافسين و التعامل معها على اعتبار أنها مورد إستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه.
- تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة لتستجيب مع متطلبات البيئة ولتضمن التنسيق الجيد و التبادل السريع للمعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- الاعتماد أكثر على وسيلة الإعلام في الجرائد والصحف وذلك لجلب أكثر المؤهلين للعمل .
- التعجيل بإدخال إصلاحات جذرية سواء على صعيد المؤسسة وأساسا على تسييرها أو على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
- الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها.
- القيام بدورات تدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملي.
- وأخيرا لتحقيق التميز الحقيقي على المؤسسة يجب تجنيد كل الوسائل والعاملين لتحقيق تميز متكامل لا يمكن فقدانه عبر الزمن ، حيث الميزة التنافسية تجسد ثقافة العمل الجماعي أو روح الجماعة وليست فكرة منفردة بشخصها أو واضعها .

3. أفاق البحث:

يمكن القول أن هذا البحث لم يعرج عن بعض النقاط و لو يفصل في نقاط أخرى، والتي بدورها تعتبر لبحثنا معقدة .

وبالرغم من محاولة الالمام بكل جوانب الموضوع ألا أن تبقى مفتوحة نذكر منها:

- ماهي الميكانيزمات الأساسية لتفعيل الأفضلية التنافسية الاقتصادية؟
- مقارنة التسيير الحديث في خلق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد المعرفي؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر-الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي العشـــرون، دار الكتب، القاهرة،2000
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004
4. إسماعيل محمد السيد،الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحـــالات تطبيقيـــة-المكتـــب العربي الحديث، الاسكندرية
5. ثابث عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإبراهمية-الإسكندرية، 2002-2003،
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، ،2005
7. راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإســكندرية سنة 1999
8. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2002
9. سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعـــات الإســـراء، القـــاهرة، 2003
10. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولـــى، دار وائل للنشر، بيروت، 2001
11. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- الطبعة الثانيـــة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2006
12. صالح عبد الرضا رشيد ،إحسان دهش جـــلاب، الإدارة الإســـتراتيجية-مـــدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن،2005
13. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1988
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيـــع، الأردن -عمـــان، 2007،
15. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل- إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر،الطبعة الثانية،كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر،1999
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحـــديات القـــرن الحادي و العشرين)،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية، القاهرة،1999
17. عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعـــات الجامعيـــة، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002

18 عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
19 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية –إدارة جديدة في عالم متغير– ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان–الأردن، 2004
20 عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995
21 علاء الدين ناطورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، 2009
22 علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
23 علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس 1974
24 عمر صقر، العولمة و قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
25 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية– بعد إستراتيجي–،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان،2005
26 فلاح حسن عداي الحسني.الإدارة الإستراتيجية–مفاهيمها–مداخلها–عملياتها المعاصرة، الإدارة الإستراتيجية– مفاهيمها–مداخلها– عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 2000
27 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية – العولمة و المنافسة،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003
28 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
29 محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير–أساسيات، وظائف، تقنيات– ، التسيير و التنظيم و المنشأة، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، ،الجزائر،2006
30 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003–2004
معين أمين السيد،إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى،2010
31 مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن–عمان،2005
32 نادية العارف.الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الابراهمية ،مصر،2003.2004
33 نعمة عباس الخفاجي،الإدارة الإستراتيجية– المداخل و المفاهيم والعمليات– الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المذكرات:

1. أسيا قروي وآخرون،تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ،فرع مالية،المركز الجامعي بالوادي،2093-2010
2. العارم عبد الرزاق وآخرون، دور المورد البشري للوصول إلى الجودة الشاملة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التسيير، تخصص مالية،المركز الجامعي الوادي، 2006-2007
3. برحمون فتيحة و آخرون، التسيير الإستراتيجي لخزينة المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية،فرع محاسبة، المركز الجامعي الوادي،2005-2006
4. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2005
5. بود فار كريم، رفيق يوسف، "أهمية العنصر البشري"،مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة الجزائر، 1996، ص
6. بومدين يوسف،دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر
7. بومعزة سهيلة،دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي، قسنطينة،2008-2009
8. حنان دايخة وآخرون،تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية من خلال دور نظام الحوافز، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ، المركز الجامعي بالوادي،2006-2007
9. خليفة حليلات، جعفر بكوش، فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، المركز الجامعي بالوادي، 2007-2008
10. دليلة رويحة، كريمة سروطي، دور الموارد البشرية في تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة،المركز الجامعي الوادي، 2007 - 2008
11. دويس محمد الطيب،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع دراسات اقتصادية،ورقلة،2005

12 زلاسي مسعودة وآخرون،أساليب تحسين جودة الخدمات و دورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية،فرع إدارة الإعمال،المركز الجامعي بالوادي2002
13 زينة حمتين، نعيمة شيحاني، أهمية الاقتصاد المعرفي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة ، المركز الجامعي بالوادي،2007-2008
14 سلطاني محمد رشيدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-واقعه، أهميته،وشروط تفعيله-، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2005-2006
15 عبيدي محمد وآخرون، دور أهمية تنظيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة – دراسة تحليلية و نقدية- ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي الوادي، 2000-2001
16 عرقوب علي، تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2009-2010
17 علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة خيضر بسكرة، 2003-2004
18 عمار بوشناق،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها،تنميتها و تطويرها- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الخروبة،2002
19 فتيحة بوحامد، وآخرون،كفاءة التوظيف ودورها في تحقيق ميزة تنافسية خدمية،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي الوادي،2003
20 فوزري فوحمة،دور إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الميزة التنافسية للمنظمة ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس،في العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالوادي،2005
21 قادي عبد الهادي،باي نبيل،دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ،فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة المركز الجامعي بالوادي
22 نحاسية رتيبة،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر2002-2003

23هناء علاق، أمال كحيلي، دور الموارد البشرية في تفعيل المؤسسة الإقتصـــادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي الوادي،2008-2009

المجلات:

1. رندة اليافي الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 16، العدد01، 2000،ص277
2. زهير الصباغ، عبد العزير أبـــو نبعـــة، التـــدقيق الإســـتراتيجي لإدارة القـــوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990

الملتقيات

1. حريري بوشعور ــ صليحة فلاق ،" مداخلة : رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " ،الملتقى الدولي الخامس حـــول رأس المـــال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، ضمن المحور رقم (10) " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " ، يـــومي 13 ــ 14 ديسمبر 2011
2. حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية،الملتقى الدولي الرابـــع حـــول: المنافســـة و الإســـتراتيجيات التنافســـية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف
3. سواكري مباركة، المورد البشري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنميـــة البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقـــوق و العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة ،10مارس2004

- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الجمعيـــة العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة وهران

المراجع باللغة الأجنبية:

- Armand .Dayan ,Manuel De Gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998.

- Barnard Martory,Daniel Grazet: Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances, Dunod, Paris ,4ème Edition ,2001
- J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998.
- Petit Et Autres: Gestion Stratègique Et Opèrationnelle Des Ressourres Humaines. Edition Gaètan Morin,Qèbec,2000
- Wills T..Le Louarn G.Y.Guerin G.,Planification Stratègique Des Ressources Humaines Presses Universitaires De Montrèal, 1991

موقع أنترنات:

WWW.mouwazaf-dz-com /t40-topic

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الوادي

كلية علوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب ملئ استمارة البيانات

لنا عظيم الشرف أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب، راجين منكم إفادتنا ببعض البيانات والتصورات حول نمط التسيير في مؤسستكم، وذلك من خلال ملئ الاستمارة المرفقة، علما أن هذا العمل يندرج في أطار إعداد مذكرة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية بالمركز الجامعي الوادي تحت عنوان **"التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية"** (دراسة حالة مؤسسة خزف الجنوب بجامعة)، تحت إشراف أحمد بن خليفة

كما نحيطكم علما أن البيانات و المعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا الموضوع

و في الأخير وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

أولا: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

31-20 ☐ 40- 31 ☐

50-41 ☐ 60- 51 ☐

3. المستوى الدراسي:

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

4. الحالة المهنية:

طالب ☐ عامل ☐

بطال ☐ متقاعد ☐

أخرى ☐

5. عدد سنوات الخدمة:

سنوات من 1 إلى 5 ☐

سنوات من 5 إلى 10 ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

6. مجال العمل في المؤسسة

عمل إداري ☐

عمل مهني ☐

7. يتم اختيار العمال على أساس

الشهادات ☐

الخبرة ☐

الطريقة المباشرة ☐

ثانيا: أسئلة الإستبيان:

1. هل التوظيف في المؤسسة يكون عن طريق المسابقة

نعم ☐

لا ☐

2. هل تتناسب قدراتكم مع العمل

نعم ☐

لا ☐

3. هل أنتم راضون على طبيعة العمل

نعم ☐

لا ☐

4. هل أنتم راضون على الأجر الذي تتقاضونه

نعم ☐

لا ☐

5. ما هي أشكال التحفيز داخل المؤسسة:

منح جوائز ☐

شهادات ☐

توزيع قسط من الأرباح ☐

6. هل تخضعون للتدريب:

نعم ☐

لا ☐

7. هل يتناسب التدريب مع احتياجاتكم:

نعم ☐

لا ☐

8. هل تساهمون بإبداعاتكم في تطوير العمل

نعم ☐

لا ☐

9. هل تم تقييم أدائكم من طرف المسؤول

نعم ☐

لا ☐

10. هل للتوجيه و الإرشاد أثر إيجابي على عملكم

نعم ☐

لا ☐

11. هل تهتمون بالميزة التنافسية

نعم ☐

لا ☐

12. هل لدى المؤسسة قدرة على إثبات وجودها

نعم ☐

لا ☐

13. هل للمؤسسة القدرة على احتلال مكانة بين المنافسين

نعم ☐

لا ☐

14. هل تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة (التكنولوجيا)

نعم ☐

لا ☐

15. تحقق برامج التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

نعم ☐

لا ☐

16. هل للمورد البشري أثر في تحقيق الميزة التنافسية

نعم ☐

لا ☐

17. هل إستراتيجية المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية

نعم ☐

لا ☐

18. هل مصادر تمويل الاستثمارات:

ذاتية ☐

قروض بنكية ☐

وسائل أخرى ☐

19. تسليم ونقل المنتجات يكون ب:

الوسائل الخاصة ☐

وسائل الزبون ☐

وسطاء النقل ☐

20. ما هي أبرز تأثيرات المحيط على مؤسستكم:

حكومية ☐ اجتماعية وثقافية ☐

اقتصادية ☐ أجنبية ☐

21. كيف تستجيبون لتغيرات المحيط:بسرعة

بسرعة كبيرة ☐

بشكل عادي ☐

ببطء كبير ☐

22. هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع:

نعم ☐

لا ☐

23. هل أنتم راضون على مستوى تنافسية مؤسستكم :

نعم ☐

لا ☐

24. هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط:

دائما ☐ معظم الوقت ☐

أحيانا ☐ نادرا ☐

ولا مرة ☐

25. ما هي مصدر هذه المعلومات:

هيئات رسمية ☐

وسائل إعلام ☐

أخرى ☐

26. ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها :

العلاقة مع الزبائن ☐ جودة المنتجات الأسعار ☐

المهارات ☐ القدرة عل ى إقناع المنافسين ☐

27. هل لديكم معلومات حول المنافسين:

نعم ☐

لا ☐

28. هل عندكم معلومات عن حاجات و رغبات الزبائن:

نعم ☐

لا ☐

29. هل تتأثر المؤسسة بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه:

دائما ☐ معظم الوقت ☐

أحيانا ☐ نادرا ☐

ولا مرة ☐

30. ما هي طبيعة السوق الذي توجد فيه المؤسسة:

منافسة ☐

احتكار ☐

31. معايير تحديد الأسعار على أساس:

التكلفة ☐

المنافسين ☐

الطلب ☐

32. هل تستعمل المؤسسة عمليات اشهارية لمنتجاتها:

نعم ☐

لا ☐

33. هل تؤدي الوسائل الاشهارية دورها بشكل:

ضعيف ☐

جيد ☐

بدون اثر ☐

34. هل مردو دية الأموال خلال السنوات الأخيرة:

ضعيفة ☐

مقبولة ☐

جيدة ☐

35. هل مستوى مديونية للمؤسسة:

خطيرة ☐

مقبولة ☐

جيد ☐

36. هل تحديد الأسعار هل يتماشى مع قدرات المستهلك:

نعم ☐

لا ☐

37. ما هي الإستراتيجية المستخدمة تجاه المنافسة:

التنويع في المنتجات ☐

التركيز على منتج واحد ☐

السيطرة بالتكاليف ☐

38. هل تتحقق أهدافكم السنوية:

دائما ☐ معظم الوقت ☐

أحيانا ☐ نادرا ☐

ولا مرة ☐

هل أساس اختيار الزبائن للمؤسسة:

- [ ] الأسعار
- [ ] نوع المنتجات
- [ ] الخدمات المرافقة

قائمة الأسئلة التي تضمنتها المقابلة مع بعض مديري مؤسسة خزف الجنوب بجامعة

1. هل قوانين الحكومة تتماشى مع أهداف المؤسسة؟
2. هل قوانين العمل و العمال تساير أهداف المؤسسة ؟
3. هل هناك دعم تتلقاه المؤسسة من طرف الحكومة ؟
4. هل هناك حماية لمنتجات المؤسسة من طرف الحكومة ؟
5. هل تثقون في العملاء ؟
6. كيف يتم توزيع منتجاتكم ؟
7. ما هي طبيعة المنافسين ؟
8. هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم ؟
9. هل تشاركون العمال في تسير المؤسسة
10. هل الأجر يتناسب مع طبيعة العمل ؟
11. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمل ؟
12. هل لإدارة الموارد البشرية دور رئيس في المؤسسة ؟
13. هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية ؟
14. هل ترى أن المؤسسة ترتقي إلى درجة التنافس ؟

الشكل رقم (3-5) المقومات المطلوب توافرها في مسئولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

☐ **المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة**

* مالية واقتصادية،المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.

* إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات.

* التكنولوجيا، المعرفة بالبحوث و التطورات الهامة و العمليات التكنولوجية.

☐ **مهارات تصميم برامج أدارة الموارد البشرية وتوصيلها**

* التصميم التنظيمي
* التعيين
* تطوير العاملين و المنظمة
* إدارة الأداء
* نظم المكافآت
* علاقات العمل
* تحسين الإنتاجية
* الصحة و الأمان

☐ **مهارات إدارة التغيير**

* تأسيس العلاقات مع العاملين و الخبراء الخارجيين
* التدخل كوكيل للتغيير
* تطبيق التغيرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية
* تقييم التغيرات لتقدير النتائج و عمل البدائل

الشكل رقم (3-6): العوامل الأساسية لنجاح التغيير

العوامل الأساسية لنجاح التغيير

قيادة التغيير(من المسئول)

* هل هناك قائد... من الذي يملك زمام الأمور؟
* من الذي يلتزم أمانا بإحداث التغيير؟
* من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير؟
* من الذي سيخصص الوقت و الاهتمام لمتابعة عملية التغيير؟

خلق الحاجة للتغيير (لماذا يتم التغيير)

* هل العاملون مدركون لأسباب التغيير؟
* هل يفهمون أهمية التغيير؟
* هل يدركون فوائد التغيير بالنسبة لهم و بالنسبة للمنظمة في الأجلين القصير والبعيد

تشكيل الرؤية

* هل يرى العاملون نتائج التغيير من الناحية السلوكية (أي وفقا لما سوف يؤدونه بشكل مختلف نتيجة التغيير)؟
*هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟
* هل يدركون منفعة التغيير بالنسبة للعملاء و الأطراف ذات المصلحة؟

توسيع نطاق الالتزام

* هل رعاة التغيير يدركون وجود أطراف أخرى مطلوب التزامها بالتغيير الحادث؟
* هل يعرفون كيف يخلقون الائتلافات لتدعيم التغيير؟
* هل لديهم القدرة على الحصول على تدعيم الأفراد الرئيسيين بالمنظمة؟

تأسيس التنظيم و الهياكل

* هل يدرك رعاة التغيير كيفية ربط الموارد البشرية بالنظم الأخرى؟

متابعة التقدم

- ***هل هناك طرق لقياس نجاح التغيير**

- *هل هناك خطة لقياس التقدم في عمليات تطبيق التغيير؟

الاستمرارية

- *هل هناك إدراك بالخطوات الأولى في عملية التغيير؟
- *هل هناك خطة لتطبيق التغيير بشكل دائم؟

المصدر:مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره،ص ص 29-30

تم بحمد الله