

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان-



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
التخصص : إدارة واستراتيجيات مؤسسات

بعنوان:

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة "ENIE" فرع سيدي بلعباس

إعداد الطالب (ة): منصور عبد الناصر

المناقشة بتاريخ: 2021/7/4

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا(ة)	أستاذ محاضر أ	د. خالدي محمد
مشرف(ة)	أستاذ محاضر ب	د. بن عيسى كمال
ممتحن(ة)	أستاذ محاضر أ	د. بوري سارة

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر والتقدير

الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره و نستهديه و نعوذ بالله من شرور انفسنا و
من سيئات اعمالنا اما بعد

فبفضل الله و عونہ و كرمه تمكنت من اجتياز مراحل عسيرة و يسيرة طيلة مساري
الدراسي و ها أنا اليوم أوشك على نهاية ختام عام دراسي أخير باذن الله تعالى، ولولا
ان من الله عليا ما كنت لاصل لهذه المرحلة اليسيرة من العلم، و بهذه المناسبة
الشكر واصل لجميع اساتذتي و بالاخص الأستاذ الذي اشرف علي بن عيسى كمال،
وانا ممتن لدعوات امي في بزغ فجر و عرق اب كان مناله رايتي حاملا لشهادة
علمية في يد و علم و اخلاق في جوفي، و كذلك اخص بالذكر كلا من جدي و جدتي
اللذان ترعرعت بين احضانهم و اخواتي و جميع أصدقائي ولا استثنى فيهم أحدا ، كما
أتمنى من المولى جل جلاله ان ينال عملي هذا الرضا و القبول و أكون بذلك قد
قدمت خدمة لتخصصي.

الإهداء

أقدم هذه الدراسة العلمية المتواضعة وهذا العمل الجبار الذي تمكنت من انجائه بفضل
الله الى روح المرحوم و المغفور له خالي الشهيد صغير قدور و إلى امي وابي وجدتي
التي ابت ألا أن تجعلني أعز ما تملك و كذلك جدي الذي كان معروفه أحد أسباب
نجاحي .

خطة البحث

الصفحة	الموضوع
8-1	مقدمة عامة
الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية	
11	تمهيد
19-11	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
26-19	المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية
37-26	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
38-37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
40	تمهيد
48-40	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
56-48	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها
61-56	المبحث الثالث: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة	
63	تمهيد
75-63	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
78-75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

101-78	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
101	خلاصة الفصل الثالث
105-103	خاتمة عامة
111-107	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية	47-46
2	معامل الثبات ألفا	77
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (الفئة العمرية)	80-79
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	83-82
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	84
8	اتجاه العينة بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي	86
9	بيانات تتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية	87-86

90-89	بيانات تتعلق الميزة التنافسية	10
92-91	بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	11
95-94	عرض نتائج الإجابات المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية	12
97-96	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالميزة التنافسية	13
99-98	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	14

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية	52
2	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	79
3	الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير السن	80
4	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	82
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	83
6	الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	85
7	معامل الارتباط بيرسون	100

مقدمة عامة

■ تمهيد:

لقد أفرزت المتغيرات و التحولات العالمية خلال العقد الأخير ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة و التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات و الاتصالات، و انعكاس ذلك على الكثير من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل و على أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها و أشكالها التنظيمية، و تغيير جذري في قوة العمل، و الوظائف و نظم الأجور و الحوافز و على اتجاهات و سلوك الأفراد .و يتطلب ذلك تبني أفكار و رؤى جديدة، حيث لم تعد الأفكار و الأساليب الإدارية التقليدية قادرةً على مواكبة موجة التحديث و التطوير التي تشهدها معظم دول العالم و من هنا كان لزاماً على المؤسسات الاعتقاد بضرورة ممارسة ما يسمّى بطريقة "التفكير الاستراتيجي" في استخدام مواردها للوصول إلى أهدافها المستقبلية، و من بين هذه الموارد و التي زادت أهميتها و ضرورة الاعتماد عليها في التنافسية بين المؤسسات "الموارد البشرية" و في ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ،فنية ،مالية ،بشرية وتنظيمية ،و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

و بذلك فقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي، كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة. و كذا الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات

و الاقتراحات و الابتكارات المعرفة الكامنة و عنصرا فعالا و قادرا على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير و الإنجاز .

و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها .و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسي لأداء و نجاعة المؤسسة ، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تامين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا .

و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه لينبذل أقصى مجهود لديه، و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

▪ طرح الإشكالية:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

« كيف يمكن لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ »

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

- ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ؟
- هل يمكن اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم العنصر البشري في خلق القيمة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ؟

■ الفرضيات:

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

■ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في معرفة مدى دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

وعليه فإن هذه الدراسة ستقدم إضافة لإدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية **ENIE** بولاية سيدي بلعباس في وضع استراتيجيات تهدف الى تطوير الموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أدائها وزيادة انتاجيتها وتحقيق الميزة التنافسية.

كما تنعكس أهمية هذا الموضوع في ضرورة لفت انتباه المؤسسات إلى استخدام إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية ومحاولة تحسين صورة المؤسسات الجزائرية.

■ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على:

- ✓ تقديم إطار نظري يحدد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توضيح طبيعة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة **ENIE** ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ فهم طبيعة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- ✓ إبراز دور إدارة الموارد البشرية والعوامل البشرية في المنظمة، وتحديد تطور مجال إدارة الموارد البشرية.

■ مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

من أهم مبررات والدوافع لاختيار هذا الموضوع:

✓ تخصص الطالب في "إدارة واستراتيجيات مؤسسات" وميول الدراسة لمواضيع تتعلق بإدارة

الموارد البشرية.

✓ تسليط الضوء على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية.

✓ شعور الطالب بأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ودورها في تحقيق التميز وتوفير

الكوادر البشرية التي تسهم في دفع عجلة التنمية.

✓ القدرة على البحث والوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموضوع ومعاينتها في الواقع.

■ منهج الدراسة:

كما هو متعارف عليه فإن كل بحث علمي له أساس منهجي، ويستخدمه الباحثون كأساس لإجراء

عمليات البحث والتعلم.

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية ، فكما

نعلم جميعاً، من أجل تحقيق أهداف البحث، يجب على الباحث أن يضع في اعتباره أنه يحدد

الأساليب والأدوات المناسبة لمساعدته على البحث لتحقيق أهدافه البحثية. وانسجاماً مع ذلك، فإن

الطريقة المستخدمة هي طريقة تحليل وصفي لأنها الطريقة الأنسب مع طبيعة الموضوع.

و يتوافق مع مشكلة البحث وفرضيته، بحيث لا يعتمد الباحث فقط على الوصف وجمع البيانات،

بل يقوم أيضاً بالتحليل والشرح بطريقة علمية للحصول على معلومات حول قضايا محددة، حتى

يمكن من استخدام هذا النوع من جمع البيانات من خلال الجداول ثم تحليل البيانات والحصول

على النتيجة التوضيحية وربطها بالمحتوى الوارد في البحث النظري للوصول إلى نتيجة واضحة.

■ الدراسات السابقة:

➤ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،

من اعداد الباحثة فيروز بوزورين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات

عباس سطيف، بحيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

قامت الباحثة بدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهمية ممارسات إدارة الموارد

البشرية كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية.

من أهم نتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة؛ إذ

أن لممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعدا إستراتيجيا، ليأتي الدور الإستراتيجي الذي

أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة لأولى، أيضا توافر الشروط اللازمة

لإدارة الموارد البشرية لتقوم بدورها الاستراتيجي ، وأخيراً درجة اعتماد مفهوم الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات.

- تولي المؤسسة المتوسطة الحجم المدروسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد

البشرية العملية، لذلك يحتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى، ويحتل اعتماد

الإجراءات المختلفة في عملية التوظيف المرتبة الثانية، والمخاوف المتعلقة بالصحة

والسلامة المهنية للموظفين المرتبة الثالثة، ثم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية

في المرتبة الرابعة.

وحرصاً على تقييم أداء الموارد البشرية بدقة في المرتبة الخامسة ، فإن المركز السادس

يهتم بمستوى وعدالة الأجور، يليه المركز السابع التحفيز بمختلف الإجراءات التحفيزية.

- تؤثر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضاً إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.
- الموارد البشرية والتدريب والتطوير في مجال الصحة والسلامة المهنية لهم تأثير إيجابي على الجانبين التاليين: الجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتدريب وتطوير الموارد البشرية أيضاً لهم تأثير إيجابي كبير على الإبداع والكفاءة.
- يؤثر المستوى العملي لإدارة الموارد البشرية على جميع عناصر الميزة التنافسية، فهو يؤثر على الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء إلى حد كبير، وبالتالي يكون له أيضاً تأثير إيجابي على الميزة التنافسية إلى حد كبير.

➤ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على

شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة ندى جودة حسين، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، 2011، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدار الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية. وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الميزة التنافسية لها الخصائص التالية: أنها تقوم على الاختلاف بدلاً من التشابه. ويتعلق الأمر بالتأسيس طويل الأجل للفرص المستقبلية

- يمكن للمنظمات أن تستخدم الطرق التالية: الاستثمار الفعال للموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة. واعتماد مفاهيم استراتيجية عند تنفيذ السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 - بسبب قلة المشاركة وسوء الفهم، فإن المستويات الإدارية المنخفضة والموظفون يقاومون التغييرات الناتجة عن الخطة الإستراتيجية.
 - التنظيم يفتقر لأنظمة المعلومات الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
 - يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.
- أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية : دراسة تطبيقية، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، من اعداد الباحث زياد علي الشوابكة، 2016، العلوم الادارية، الأردن، العدد 43، الملحق 1، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- أن مستوى أبعاد استراتيجية الموارد البشرية كل على حدة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في القطاع المبحوث مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة.
- أن مستوى أبعاد الميزة التنافسية كل على حدة (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد في القطاع المبحوث مرتفع العينة.
- تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار ياً الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).
- هيكل الدراسة:

من أجل الخوض في هذا الموضوع رأينا تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، منهم فصلين خصصو للجانب النظري، أما الفصل الأخير فقد ترك للجانب التطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول فانه يشمل على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وينقسم بدوره هذا الفصل الى ثلاثة مباحث تتحدث عن إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعن استراتيجية والبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد شمل علاقة العنصر البشري بالميزة التنافسية وينقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث في البداية تم التحدث عن الميزة التنافسية وفي المبحث الثاني تم ذكر استراتيجيات وكيفية بناء الميزة التنافسية وفي الأخير تم التطرق الى موضوع مهم ألا وهو علاقة العنصر البشري بالميزة التنافسية، أما عن الفصل الثالث فقد شمل الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس وقد تم الاعتماد على ملحق الاستبيان من أجل تحليل وتفسير النتائج.

الفصل الأول

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية مؤخرًا بعد سلسلة من التطورات في الأدبيات الإدارية حيث ازداد الفكر الإداري وأهميته في العملية التي أدت إلى زيادة درجة الترابط بين المجتمعات البشرية من خلال فتح الأسواق للسلع والخدمات، والتدفق السريع لرأس المال والأفراد وحرية تنقل الأفكار والمعرفة.

يُنظر إلى الموارد البشرية المعاصرة بشكل أساسي على أنها طاقة روحية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والنصح والابتكار، وعنصر نشط يمكنه استثمار واستخدام طاقته وقدراته في المجالات التالية: عندما يكون لدى الحكومة القدرة والعقل المنفتح، وتتعامل معه في إطار الاحترام والموضوعية والإنصاف، فهي أنسب وظيفة له، حيث تعامله كشريك استراتيجي في العمل وليس فقط الطبقة العاملة. تعزيز المنظمات الحديثة من حيث التفكير والأسلوب، يتم اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية لتكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة يمكنها تحقيق المتطلبات الاستراتيجية للمنظمة.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

يرجع تطور إدارة الموارد البشرية إلى بداية الثورة الصناعية ومنذ تلك الفترة أخذت عدة تسميات من خلال مراحل تطورها حتى أصبحت وظيفة إستراتيجية في بداية القرن العشرين.

تتميز إدارة الموارد البشرية بخصائص البساطة وعدم التعقيد في مرحلتها التاريخية المبكرة، وكان أول ظهور لمصطلح الموارد البشرية في عام 1817 عندما حاول خبير اقتصادي يُدعى سبرينغر الذي حاول تحديد

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تكلفة استخدام الأفراد بمفهوم محاسبي¹. يعتبر ظهور الثورة الصناعية سببا رئيسيا في تطور إدارة الموارد البشرية، تم تفعيل الكلمة "إدارة الأفراد" عندما بدأ التركيز على التوظيف، كانت هذه هي المرة الأولى التي يعمل فيها مدير في شركة خاصة في الولايات المتحدة حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها و إحلالها في المكان المناسب. منذ عام 1980 م من أجل تطوير إدارة المعرفة ، تم تحويل مصطلح "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" بمعناه النظري والعملي. تم تطوير إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ تحت تأثير المعرفة المتغيرة والاتجاهات العلمية ، وقد تأثرت بخمس نظريات أو مدارس رئيسية وهي: -المدرسة الكلاسيكية للإدارة - مدرسة العلاقات الإنسانية- النظريات الاجتماعية التقنية - الإدارة الإستراتيجية - نموذج الإدارة اليابانية.²

❖ **المدرسة الكلاسيكية للإدارة:** ارتكزت هذه المدرسة على تقسيم العمل و الإدارة العلمية للعمل و

النموذج البيروقراطي و النموذج الإداري . تُعرف المدرسة الكلاسيكية بأنها أسلوب فكري مرتبط بالعلوم الإدارية والاقتصادية، فالطريقة الكلاسيكية تساعد على تحسين القدرة، وبالتالي المساعدة في تحقيق الفوائد.

ولقد جعل تايلور العمل الإداري أكثر واقعية فالإدارة العلمية "تحاول جمع معلومات حول العمل من العمال أنفسهم وتصنيفها ومن ثم تنظيمها في شكل قواعد لمساعدة العمال على أداء عملهم على نطاق واسع ، بحيث يقسم العمل إلى مديرين وعاملين . هذه الأساليب تؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة"³

¹ MIREILLE Vulliamy,(2002) ,la gestion des ressources humaines en rupture ; de la gestion sociale à la gestion des ressources.page 2

² SHIMON L DOLAN et AL, (2002), La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et politique actuelles, Édition de renouveau pédagogique Inc, pages 91à 93.

³ مؤيد سعيد سالم ، (2002) ، تنظيم المنظمات ، دار العالم كتاب الحديث ، سوريا ، ص58

❖ **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ظهر التدفق الثاني للنظرية وتطور ، وهو يتعامل مع مفهوم الأشخاص في العمل بطريقة مختلفة تمامًا ومرتبطة به. في مدرسة العلاقات الإنسانية درست المدرسة ظروف عمله في مصنع هوثورن ، وخلال التجربة لاحظ إلتون مايو أن العمال قاموا بتعريضهم لمتغيرات مختلفة في بيئة العمل ، وفيما بعد ، وخاصة تجارب شدة الضوء وساعات العمل ، تبين أن بيئة العمل هي بيئة العمل الخاصة به ، والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمال وفعاليتهم ، وبالتالي إدراك تأثير بيئة العمل على العمال. ولأول مرة منذ ذلك الحين تعتبر تجربة (Elton Mayo) مرحلة مهمة كان لها تأثير كبير على تاريخ إدارة الموارد البشرية⁴.

ساهم ماسلو أيضًا في تطوير إدارة الموارد البشرية لأنه أضاف سلم ماسلو للحاجات الإنسانية حيث "يتطور بانتظام من الاحتياجات الأساسية إلى الاحتياجات النبيلة ، ولكن تم العثور على الاحتياجات على أنها معقدة ، ووفقًا للتسلسل الهرمي لماسلو ، فإن منطق تمثيل الاحتياجات يعتمد على فكرة أن الاحتياجات الأعلى لا يمكن إشباعها إلا بعد إشباع الاحتياجات السفلى"⁵

❖ **النظريات الاجتماعية التقنية:** تركز هذه النظريات على الجمع بين الأفراد والتكنولوجيا لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة. هناك أيضًا نظريتان تتعلقان بالنموذج الاجتماعي والتقني. تشير إلى ما يسمى بـ نظرية النظام التي تأخذ في الاعتبار التفاعل والعلاقة بين مختلف أجزاء المنظمة ، ونظرية الجمع التي تسعى إلى التوافق بين عوامل الداخلية والخارجية.

⁴ Geneviève Iacono, (2002): Gestion des ressources humaines, Gualino Editeur, page19

⁵ Ibid, page20

خلق الظروف التي تحقق أفضل عائد. هذه النظريات تعامل الناس كجزء من النظام. يسرد

النظام جميع موارد المؤسسات الأخرى، مع تجاهل أي موارد يمكن أن تسبب فشل النظام.

لذلك فالمؤسسة ليست آلة، بل هي جسم حي يجب أن يعيش ويتطور في بيئة غير مواتية له⁶.

❖ **نظرية الإدارة الإستراتيجية:** إنها أول من يأتي بفكرة رؤية طويلة المدى، مع التركيز على

الأهداف والخطط الإستراتيجية لأنشطة المنظمة. يوجه المديرون الموظفين لتحقيق الأهداف

الإستراتيجية وتكيف الرغبات الفردية مع أهداف المنظمة. تعتقد النظرية أن كفاءة الموارد

البشرية هي أهم جزء في نجاح المنظمة على المدى الطويل. يمكن لمفهوم الرؤية الإستراتيجية

أن يميز بشكل أساسي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

❖ **الإدارة اليابانية:** في أوائل الثمانينيات ، اتخذت الشركات اليابانية اتجاهاً آخر من حيث الإدارة

كان مختلفاً تماماً أو عكس اتجاه الدول الغربية ، وكان هذا هو الأولوية القصوى لوضع

الموظفين قبل العملاء والمساهمين. لكن ما حدث هو أن النموذج الياباني منذ عام 1990 فقد

تأثيره على المستوى الفعلي للإدارة ، ولكن مع ظهور مفهوم ثقافة الشركة ، عاد هذا النموذج

مرة أخرى وحقق نجاحاً كبيراً⁷.

من خلال هذا التطور ، من المؤكد أن المفهوم التقليدي للموارد البشرية يعتبر الفرد تكلفة يجب تخفيضها

بينما يعتبره المفهوم الحديث مورداً استراتيجياً يجب استخدامه على النحو الأمثل.

⁶ SHIMON L DOLAN et AL, (2002), Op.cit, page92

⁷ CHARLES-henri Besseyre des horts, (1990), gérer les ressources humaines dans l'entreprise ; concepts et outils, Édition d'organisation Paris, p141.

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أخيرًا ، يمكن القول إن دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على مؤسساتها الإدارية والقانونية. ولكن سيكون هذا دور ما يسمى بالشريك الاستراتيجي اليوم وغداً. هذا ليس ما يعنيه تجاهل للمستوى الإداري ، بل سيظل هذا الأخير هو الأساس لإرساء جميع الأسس لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية

للباحثين والكتاب تعريفات مختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، والسبب الأكثر شيوعاً لهذا الاختلاف هو تنوع ثقافتهم ومعرفتهم وخلفياتهم الحضارية. من بين العديد من التعريفات ما يلي:

يعرف شولر إدارة الموارد البشرية بأنها « ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة و

مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع »⁸

وعرفها معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا بأنها « ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وعلاقاتهم داخل المنظمة »⁹

وعرفها فليبو بأنها « التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين والتنمية والمكافأة والتكامل والصيانة الموارد البشرية بغرض الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة »¹⁰

لذلك تم اعتبار إدارة الموارد البشرية بمثابة استراتيجية أو مفهوم إداري، يجب إدماجه في السياسة العامة للمنظمة مع تعزيز الثقافة التنظيمية في الوقت نفسه لتحقيق الأهداف المرجوة.

⁸ خالد عبد الرحيم ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الكويت ، ص31

⁹ بن دليم القحطاني، (2015)، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية ، ص22

¹⁰ المرجع نفسه ص22

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأقسام الإدارية المهمة في المؤسسات والشركات المختلفة، وتتلخص أهميتها في ما يلي:¹¹

- باستخدام أفضل الطرق لاختبار الكوادر اللازمة يتم توفير المؤهلات المختلفة المناسبة للموارد البشرية بالمنظمة.
- من خلال سلسلة من البرامج التدريبية المتقدمة يتم توفير جميع الوسائل والأدوات للأفراد والموظفين.
- بناءً على التقييمات المنتظمة لاكتشاف جودة أداء الموظفين في المؤسسة يتم قيام بتزويد الموظفين بالحوافز لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية.
- المشاركة في تحديد القضايا التنظيمية أو المؤسسية في الجزء الخاص من الأفراد والموظفين.
- من المفيد دراسة القدرات الداخلية للمنظمة والتي سيكون لها تأثير إيجابي أو سلبي حتى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين كفاءة الإنتاج.
- تقديم المساعدة في صنع القرار للمديرين ومسؤولي الإدارات في المنظمة والمساعدة في حل مشاكل الموظفين.

المطلب الثالث: الوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

❖ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف البلدان والمجتمعات والثقافات حسب المستوى من ناحية وتختلف أنشطة المنظمات المختلفة كما يختلف تأثيرها أيضًا من ناحية أخرى، على المستويين المحلي والدولي من حيث حجمها وأنشطتها.

¹¹ بن دليم القحطاني ، (2015)، مرجع سبق ذكره ، ص25-26

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية يجعلها تلعب دوراً أكبر وتصبح موقعاً استراتيجياً من أجل المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نقطة الدخول أو الإطار لاتخاذ قرارات إستراتيجية حول العمال والمنظمات.¹²

وتتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية حيث نذكر منها:¹³

- **تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية:** هذه الميزة تشمل:
 - تحليل العمل وتحديد المتطلبات الأساسية للعمل الفردي في المنظمة.
 - التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
 - إعداد وتنفيذ الخطط لتلبية هذه الاحتياجات.
 - تخصيص الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - اختيار وحشد الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.
- **تنمية الموارد البشرية:** بما في ذلك إعداد وتدريب العاملين.
 - تصميم وتنفيذ خطط التطوير الإداري والتنظيمي.
 - بناء فريق فعال داخل الهيكل التنظيمي.
 - تصميم نظام لتقييم الموظفين.
 - مساعدة العمال على تطوير مهارات العمل لديهم.
- **الأجور والمرتبات:** تضمن

¹² أحمد سيد مصطفى، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص46

¹³ محمد الفاتح، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، ص 30-31

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تصميم وتنفيذ نظام الأجور والحوافز للعاملين.
- التأكد من أن الأجور والحوافز عادلة ومعقولة وتتناسب مع الجهود المبذولة.
- **الأمن والصحة المهنية:** تضمن
 - تصميم وتنفيذ الخطة لضمان صحة العمال وسلامتهم.
 - مساعدة العمال في التغلب على المشكلات الشخصية التي تؤثر على الأداء وظائف.
- **العاملون وعلاقة العمل:** تضمن
 - لعب دور الوسيط بين المنظمات والنقابات.
 - تصميم نظام صندوق البحث.
- **بحوث الموارد البشرية:** تضمن
 - توفير قاعدة بيانات للموارد البشرية اللازمة.
 - تصميم وتنفيذ نظام اتصالات للموظفين.
- ❖ **أهداف إدارة الموارد البشرية:**

الغرض الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والإنتاجية للأفراد في المنظمة. يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها قسم الموارد البشرية في الممارسة وتقييمها بناءً على إجراءاتها وقراراتها المختلفة. السؤال الآن هو: ما الهدف الذي تحاول إدارة الموارد البشرية تحقيقه؟¹⁴

1. الأهداف الاجتماعية: وهي مصممة لتلبية الاحتياجات الفردية مع تقليل تأثيرها السلبي على الأفراد منظمة.

¹⁴ محمد الفاتح، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 29-30

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

2. الأهداف التنظيمية: المساهمة في الفعالية التنظيمية لأن الموارد البشرية ليست هي النهاية بل إنها

في حد ذاتها وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

3. أهداف وظيفية: تهدف إلى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية على مستوى مناسب الذي

يتناسب مع احتياجات المنظمة وبعبارة أخرى يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين

الاعتبار مستوى المنظمة التي تقدم خدماتها، وذلك لتلبية احتياجاتها دون زيادة أو نقصان لأن هذا

يؤدي إلى عدم القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

4. أهداف الأفراد: مساعدة أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك لحمايتهم وتحفيزهم

على عمل المزيد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

المبحث الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية

هناك حاجة ملحة لاستراتيجية الموارد البشرية لأن قوى التغيير أصبحت أكثر استراتيجية بطبيعتها لذلك

ستتفاعل قوى التغيير في وظيفة الموارد البشرية.

المنظمات التي تستمر في النجاح هي تلك التي تبدأ في تحديد المواقف المختلفة لمواردها البشرية في أقرب

وقت ممكن وتجعلها كيانات عضوية في أنشطة مختلفة.

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها

قبل أن نذكر مفهوم استراتيجية الموارد البشرية نعرج لمفهوم مصطلح استراتيجية.

حتى الآن لا يوجد تعريف شامل لاستراتيجية المنظمة، والذي قد يفسر تنوع التعريف الاستراتيجي للمنظمة

وأصل كلمة "إستراتيجية" في اليونان. حيث داخل المنظمة ترتبط العديد من جوانبها بهذا المصطلح

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعرف الإستراتيجية العسكرية الميدانية بأنها فن إعداد وتحريك أدوات الحرب بهدف فرض موقع المعركة ووقتها وشروطها على العدو¹⁵.

يُعرف Chandler مصطلح "الإستراتيجية" على أنه « تحديد أهداف المنظمة والأهداف الرئيسية والأهداف طويلة المدى واعتماد أدوار محددة وتحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف »¹⁶.

من خلال التعريف السابق لكلمة إستراتيجية يتم تعريفها حسب علاقتها بإدارة الموارد البشرية:

تعرف الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها عملية صنع القرار ، والتي تهدف إلى تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية في بيئة تنافسية ودعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، لذلك هذا هو مجموع الإستراتيجيات والخطط المصممة لإدارة التغييرات في نظام الموارد البشرية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أيضًا نقطة الدخول لاتخاذ قرارات إستراتيجية للعاملين على جميع مستويات المنظمة ، وذلك لتوجيه القرارات بناءً على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة والاستراتيجيات التنافسية ، كما يعبر القسم أيضًا عن الاتجاه العام للمنظمة لتحقيق استراتيجيتها من خلال الأهداف الاستراتيجية

مواردها البشرية وقدراتها. ترتبط إدارات الموارد البشرية الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية ولتلبية احتياجات الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها...الخ¹⁷

ويعرفها لفانس فيتش Lvance vich بأنها « الاستراتيجية المتعمقة بإدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك »¹⁸

¹⁵ R. Papin, (1995), L'art de diriger : : Management et stratégie, Dunad, paris, P. 217

¹⁶ عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (1998)، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص33

¹⁷ يحضي سملالي، (2006)، التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في سياق التحليل الاستراتيجي واختيار الاتجاهات الاستراتيجية يتم تحديد المهارات والسلوكيات المطلوبة من جوانب الكمية والجودة والتوزيع ، ثم قيام بتنفيذ عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية وقد تشمل:

- تقييم احتياجات ومهارات الموظفين بشكل صحيح والحفاظ على التدريب المحدث.
- تطوير والحفاظ على تعويضات ومزايا تنافسية.
- إدارة الأداء وتصميم نظام المكافآت لتحفيز الموظفين.
- اكتشاف ما يفعله المنافسون في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.
- توفير التدريب بما في ذلك الأخلاقيات لتعزيز قيمة الشركة¹⁹.

المطلب الثاني : النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

فيما يتعلق بكيفية إدارة الأنشطة المهنية لإدارة الموارد البشرية هناك ثلاثة نماذج استراتيجية وهي:²⁰

1. نموذج التطابق: يؤكد هذا النموذج على الحاجة إلى التنسيق والتكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية. وهذا يعتمد على تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويضع استراتيجية الموارد البشرية بطريقة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ويدركها نهج مستهدف يتطلب هذا النهج تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة

¹⁸ حسين وليد حسين عباس، (2015)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية: مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، ص54-55

¹⁹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2018)، وضع خطة الموارد البشرية الاستراتيجية---(على الأنترنت)، متاح على

<https://hrdiscussion.com/hr125616.htm> ، تم الوصول إليه في 21 أبريل 2021

²⁰ مؤيد سعيد السالم، (2009)، إدارة الموارد لبشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص92

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ومتطلبات قسم الأعمال، لأن عدم التطابق هذا سيكون له تأثير سلبي على أداء الموارد البشرية في العمل والفعالية التنظيمية.

من أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن يكون لدى قسم الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من العناصر التطابق وهما:

- **التطابق الخارجي:** استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون لديها تطابق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية ، وهذا التوافق يتطلب القدرة على التكيف ودرجة عالية من المرونة في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- **التطابق الداخلي:** يشار إلى هذا أيضًا بالتطابق الأفقي بين استراتيجيات الموارد البشرية نفسها مثل استراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب وتطوير مهارات العمال، أي أن أنشطة الموارد البشرية لا يتم التعامل معها بمعزل عن غيرها لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماصة في مجموعات متكاملة.

2. **نموذج الممارسات الأفضل:** هذا النموذج هو عكس النموذج السابق لأنه يؤكد أن المنظمة يجب أن تتبع أفضل الممارسات لأنشطة الموارد البشرية ، ولا علاقة لها بطبيعة البيئة التي تقع فيها المنظمة وذلك لتطبيق أفضل الممارسات من أجل تحقيق أفضل أداء للمؤسسة.

يوضح النموذج أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم تحقيقها على أفضل وجه من خلال الاختبارات والتجارب المعيارية.

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يعتبر فيفر من المدافعين البارزين عن هذا النموذج فقد اقترح سبع ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية وهي: ²¹

- **ضمان الأمان الوظيفي:** تعتبر سلامة العمل ضرورية للأفراد من أجل الأداء الجيد في العمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء المستهدف.
- **اختيار أفضل الأفراد للعمل:** اختيار أفضل الأشخاص للعمل في المؤسسة حسب المواصفات المطلوبة للوظيفة.
- **استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة:** أي جعلها مسؤولة مسؤولية كاملة عن جميع العمليات مما يساعد على تكامل المسؤوليات وتراكم الخبرة بين أعضاء الفريق.
- **ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة:** وبطريقة تتناسب مع الأهمية النسبية للعمل الذي يقوم به الأفراد في المنظمة.
- **توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب والتطوير.**
- **تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب:** اجعل الجميع لا يشعرون بالمساواة أمام الإدارة وأنهم مطلوب منهم طرح الأفكار والاقتراحات التي تساعد في تطوير الأداء وحل المشكلات
- **المشاركة في المعلومات:** وفقاً لمتطلبات الأداء وبغض النظر عن الطريقة التقليدية في التفكير بأن جميع المعلومات تعتبر سرية، لا يمكن عرض هذه المعلومات إلا من قبل مجموعة محدودة من الأشخاص.

²¹ مؤيد سعيد السالم، (2009)، مرجع سبق ذكره ، ص94

3. نموذج قاعدة الموارد: يحاول صاحب هذا النموذج أن يوجه انتباهه إلى القيمة الإستراتيجية للمورد

وأهمية تعليمها وتدريبها كأساس وأدوات فعالة لتحقيق الاستراتيجية المختارة. وفقاً لبارني تعتبر

موارد أساسية في المؤسسة ولها ميزة تنافسية وتتمتع الموارد بالخصائص التالية:²²

- هل هي قيمة.
- إذا كانت نادرة.
- إذا كان من الصعب التقليده.
- إذا كان من الصعب استبدالها بمورد آخر.

في هذا النموذج يعتبر أي إنفاق للموارد البشرية استثماراً له عائد مجزي أي من خلال تعليم الإدارة للموظفين

وتوفير المعرفة والمهارات المهنية، لا سيما تعليمهم كيفية تنسيق المعارف والمهارات المختلفة.

يعد التكامل مع أنظمة المعلومات أحد الأصول الاستراتيجية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

نستنتج من هذا النموذج ما يلي:

-المكون السياسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من التوظيف والتعليم والتدريب وتحفيز العمال) هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية والاستجابة لمخاطرها.

-أهم مورد تمتلكه المنظمة هو الموارد البشرية ويعتمد أدائها على الأداء العام للمنظمة ونجاحها على المدى الطويل.

المطلب الثالث : فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية

²² مؤيد سعيد السالم، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 97

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يعتقد العديد من الباحثين أن استراتيجية الموارد البشرية أصبحت أهم جانب في إدارة الموارد البشرية اليوم ووفقًا للأبحاث فإن عددًا قليلًا من رجال الأعمال ، وخاصة موظفي الموارد البشرية لديهم فهم أو اهتمام حقيقي بواقع استراتيجية الموارد البشرية.

كما هو الحال مع الاستراتيجيات العسكرية أو غيرها من الاستراتيجيات لا يرتبط البشر فقط بالمعارك الفردية ولكن أيضًا بالحوال التي تضمن أن كل المعارك الفردية هي هدفهم ومساهماتهم في القضية المشتركة (أي الفوز بالمعركة). يجب أن تكون فكرة ومبدأ وقيمة وهدف للمنظمة بأكملها مغلقة في استراتيجية الموارد البشرية وهذا بالطبع لا يمكن تفسيره على أنه قيد على السلوك التنظيمي.

لا يمكن للاستراتيجية العامة التخلي عن استراتيجية الموارد البشرية ولكن يجب أن تبدأ بالآخرة ، والتي بدورها يجب أن يكون لها رؤية واضحة.

يمكن تفسير بعض المفاهيم الأساسية حول العلاقة بين استراتيجية الشركة واستراتيجية الموارد البشرية على النحو التالي:²³

لا تملك المؤسسة الأفضل بالضرورة أفضل استراتيجية للموارد البشرية ، أو في تفاصيل أخرى:

- منظمة ذات إستراتيجية جيدة لا يمكنها تأكيد أو ضمان أن إستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها جيدة أيضًا.
- لن تكون استراتيجية الموارد البشرية الجيدة مصحوبة أبدًا باستراتيجية شركة ضعيفة.

²³ Paul Kearns, (2003), HR Strategy: Business Focused, Individually Centred,

Butterworth-Heinemann, page 15- 25

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

عندما يتعلق الأمر بالتفكير الاستراتيجي للموارد البشرية ، هناك مفهوم آخر لا يمكن تجاهله وهو مفهوم التوافق وهو يدور حول اكتساب الفرد المناسب الذي يمتلك المهارات والقدرات المناسبة ومستوى التحفيز الذي تحتاجه المؤسسة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية.

حول النقاط التي يجب على كل منظمة ترغب في تطوير إستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها التحلي بها هي:²⁴

- يجب أن تتكامل الإستراتيجية العامة للمؤسسة بشكل كامل مع إستراتيجية الموارد البشرية.
- يجب أن تسيّر استراتيجية الشركة جنبًا إلى جنب مع استراتيجية الموارد البشرية.
- لا يجب أن يكون لدى المديرين رفيعي المستوى فهم عام للطبيعة المنهجية للاستراتيجية فحسب ، بل يجب عليهم أيضًا الالتزام بها تمامًا.
- إذا كنت تريد أن تستمر لفترة طويلة في ظل أسمى الظروف المتوقعة ، فيجب أن تستند الإستراتيجية إلى مبادئ البساطة والاستمرارية.
- مبادئ بسيطة يمكن شرحها للموظفين على أي مستوى. بمجرد فهمهم لهذه المبادئ واتباعها ، يمكن اعتبار أنشطتهم اليومية بمثابة مساهمة مباشرة في استراتيجية المنظمة.
- بهذه الطريقة ، تصبح الإستراتيجية الكبرى أيضًا إستراتيجية لأفراد في المنظمة

المبحث الثالث : البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

²⁴ Paul Kearns, (2003) , Op.cit, page 29

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أهمية تصميم إستراتيجية الموارد البشرية التي تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري المتمثل في القيمة المضافة للموارد البشرية بالنسبة لتكلفة الموارد البشرية ، ويجب أن تمر صياغة استراتيجيات الموارد البشرية بسلسلة من المراحل المنطقية التكميلية وهي:²⁵

1) دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: تبدأ عملية صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

عندما يفهم موظفو القسم مبدئيًا محتوى مهام المنظمة والقيم التي تحتويها ، باعتبارها الرقابة الشاملة على جميع أنشطتها والإدارات الأخرى في المنظمة. بناءً على هذا الفهم ، تتم صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية المستقبلية في الأصل من رسالة المنظمة، ولكي يتم فهم كل هذه المعلومات والعمل على أساسها يجب أن يكون لها خصائص محددة مثل الوضوح والعرض الجيد والمحتوى المباشر والأصالة.

2) دراسة وتحليل البيئة: وتتكون هذه المرحلة من نوعين هما:

- تحليل البيئة الداخلية: والغرض منها تحديد نقاط القوة والضعف في قدرات الموارد البشرية الحالية لاكتشاف مدى قدرتها على تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية والمهام المستقبلية.
- تحليل البيئة الخارجية: لتحديد الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر المحتملة التي يجب تجنبها.

بناءً على هذا التحليل يتم مقارنة قدرات المنظمة البشرية بإمكانيات الفرص والتهديدات المحيطة من أجل تحديد الثغرات الاستراتيجية التي يجب سدها حتى تتمكن الموارد البشرية من الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

²⁵ مؤيد سعيد السالم، (2009)، مرجع سبق ذكره ، ص 105

(3) صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يحدد قسم الموارد البشرية أهدافه ويصوغ

استراتيجيته بطريقة تخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتتكامل مع إستراتيجيات الأقسام الأخرى.

يساعد تحديد هذه الاستراتيجية في صياغة استراتيجيات وخطط مفصلة لكل وظيفة من وظائف قسم الموارد البشرية. على سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة هي استراتيجية النمو والتوسع فإن قسم الموارد البشرية سوف يجتذب المزيد من الموارد البشرية للتعامل مع المستقبل. وتوسيع خطط الحوافز في المنظمة.

أما فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ستركز على استقطاب العمال ذوي المهارات المتميزة التي يمكن أن تحقق التميز من خلال الإبداع والموارد البشرية شبه الماهرة وتصميم برامج تدريبية متقدمة للعاملين لتمكينهم من تقديم أشياء جديدة ومتقدمة.

يتضح من الأمثلة السابقة أن طريقة صياغة وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تخدم وتحقق استراتيجية المنظمة و تتجز أهدافها.

(4) تطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية: وفقاً للتوجه الاستراتيجي العام لإدارة الموارد

البشرية المستمد من الاستراتيجية العامة للمؤسسة يقوم هذا القسم بصياغة استراتيجية شاملة لوظائفه وممارساته المستقبلية (بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب... إلخ) بطريقة متكاملة والتوجه الاستراتيجي للإدارات الأخرى وبما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

²⁶ جمال الدين محمد المرسى، (2006)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة

القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية الإسكندرية، ص108

(5) تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تصميم

خطة وتصميم أنظمة وسياسات وقواعد لشؤون الموارد البشرية والعمل في المنظمة من أجل

تحويل الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

تتحكم خمسة متغيرات في التنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية ، وهي: ²⁷

-الهيكل التنظيمي.

-مهام التصميم.

-اختيار الموارد البشرية وتدريبها وتمييزها.

-نظام المكافآت.

-نوع ونظام المعلومات.

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة التي تؤثر على نجاح عملية

تنفيذ الاستراتيجية وهي تصميم المهام ونظام الموارد البشرية ونظام المكافآت.

يعتمد التنفيذ الصحيح للإستراتيجية على نزاهة وكفاءة المنظمة الموكلة لذلك من الضروري

النظر بعناية في العلاقة التنظيمية لضمان الكفاءة وسهولة التنفيذ وكذلك طريقة عملية التنفيذ.

أما بالنسبة للنموذج التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية ، فإن كل دائرة إدارية مسؤولة

عن عملية التنفيذ الخاصة بها في استراتيجية الموارد البشرية. ²⁸

(6) تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: أساس إجراءات المتابعة وعملية التقييم هو توليد

المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبشكل مستمر، والتي تكشف المحتوى التالي في

عملية تنفيذ الإستراتيجية بالطرق التالية:

²⁷ جمال الدين محمد المرسى، (2006)، مرجع سبق ذكره ، ص104

²⁸ مؤيد سعيد السالم، (2009)، مرجع سبق ذكره ، ص 110

الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

-الأداء الفعلي في مختلف مجالات الاستراتيجية معبراً عنه بوحدات قياس مناسبة ومتفق عليها.

-مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المخطط (المستهدف) ، وبيان الانحراف بين الإنجاز والخطوة ودراسة الأسباب.

-تطوير الحلول البديلة لتحقيق مستوى التنفيذ المستهدف.

تتم مراقبة تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية لضمان سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، على مستوى الرقابة الإستراتيجية يتم التنفيذ لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية و تنفيذ الخطة متوسطة المدى قصيرة المدى، وأخيراً المراقبة على مستوى التشغيل لمتابعة الأنشطة التفصيلية على مستوى التنفيذ المباشر قصيرة المدى.

تعتبر تكلفة أنشطة إدارة الموارد البشرية بمثابة استثمار ذو عائد في الاتجاه الاستراتيجي الحالي لذلك أصبح تقييمها المعيار الرئيسي لتقييم استراتيجية الموارد البشرية ونتائج تنفيذها. ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء ، ومساهمتها في فعالية أداء المنظمة من ناحية، فإن المنظمة من ناحية أخرى تهدف إلى تحقيق الاستراتيجية الشاملة المنظمة.

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب تطبيق مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية توفير بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية.

ومن أهم المتطلبات: ²⁹

²⁹ راوية حسن، (2003)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص98

1. **تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:** زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة يمكن تحقيق قدرتهم على العمل من خلال وضع أساس لمعاملة عادلة للعمال وتحسين أخلاقياتهم المهنية وسلوكياتهم واتجاهاتهم والسعي لتلبية توقعاتهم المختلفة وتحسين طاقتهم وقدرتهم على تدريب الأفراد وتطويرهم لزيادة وعيهم. السلامة في العمل وتحفيزهم من خلال تطوير الأساليب والوسائل لغرس روح الالتزام والابتكار لدى الأفراد، بما يتماشى مع التغيرات في قيمهم واحتياجاتهم.
 2. **تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** أي جعلها تشارك بشكل أكبر في صياغة وإعداد الخطة لا يقتصر دور الإستراتيجية على المستوى التنظيمي بأكمله على تنفيذها وتطبيقها في مرحلتها النهائية.
 3. **تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:** يتم ذلك عن طريق إضافة المهارات المهنية بما في ذلك التخطيط والتسويق والتمويل وما إلى ذلك. وهذا لتحسين قدرة الإدارة على التعامل مع الفروق الفردية والاختلافات الاستراتيجية التي يتعين تحقيقها لضمان المرونة في عملية التخطيط.
 4. **تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية:** تغيير وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة
- **مفهوم دورة حياة المنتج:** جعل تطور الفرد في المنظمة يمر بأربع مراحل (مرحلة مؤهلة ، مرحلة نمو ، مرحلة نضج ، مرحلة تراجع وانحدار) ووفقاً لهذه المراحل الأربع يمكن أن تساعد المنظمة على تطبيق مناسب الأفراد في كل مرحلة خصائص الاستراتيجيات المختلفة.
- **مفهوم خريطة الإحلال:** يتضمن هذا المفهوم إعداد مخطط تنظيمي غير رسمي ، والذي يشبه المخطط التنظيمي الرسمي ، ولكنه يهدف إلى تلبية إمكانية الاستقالة الفردية أو الترقية أو الترقية إلى منصب أعلى واستبدالها بالجنس الآخر.

➤ مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: هذا المفهوم هو امتداد لتطوير مصفوفة ثنائية الأبعاد والتي كانت تستخدم سابقاً في مجال العلوم الاقتصادية الاجتماعية كأداة للتحليل من خلال جمع أفضل مزيج من الموارد البشرية. خصائص فريدة للحصول على أكبر عائد على الاستثمار في هذه الموارد.

تعتمد قدرة المنظمة على اتخاذ اتجاه استراتيجي لإدارة مواردها البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية لتحقيق الأهداف التالية:³⁰

- الموارد البشرية هي عنصر لا غنى عنه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- يجب أن تكون القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مرتبطة بمتطلبات الأداء الفعلية.
- التكامل بين الموارد البشرية والموارد المالية والتقنية الأخرى.
- دمج سياسات الموارد البشرية مثل التوظيف ، التدريب ، المعدات ودعم بعضها البعض.

المطلب الثالث : المتغيرات البيئية المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعتمد صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البحث والتحليل للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر على أنشطة المنظمة وإدارة مواردها البشرية وفيما يلي أهم المتغيرات:³¹

1. رسالة المنظمة: مهمة أي منظمة هي الرؤية المستقبلية لذلك فهي تمثل الطموح المشترك لجميع الأشخاص المعنيين وتحقيق هذا الهدف ليس على المدى القصير ولكن على المدى الطويل، لأن تحقيق الاستراتيجية يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

³⁰ سملاي يحضيه، (2004)، (أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص89

³¹ عمرو وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الاستراتيجي، دار وائل لمتشتر، عمان، ص97 الى 105

2. تصميم المنظمة: تتأثر صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة.

يوضح عمل المنظمة ما إذا كان تصميم عملها ووظائفها فردياً أم جماعياً ، والعديد من المهام في الفريق وعادةً ما تركز استراتيجيات التعويض والحوافز على العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك يحدد نموذج الهيكل التنظيمي الأفقي عدد مستويات الإدارة في كل نموذج ونوع العمل.

3. ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية هي تعبير عن الانقسامات داخل المنظمة ، والمعتقدات والعادات المشتركة ، وتتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل نمط سلوك موحد لجميع الموظفين. توفير المعايير والضوابط السلوكية التي يلتزم بها الجميع واتخاذ قرار بشأن ما يلي:

- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- كيف تتعامل المنظمة مع مواردها البشرية.
- كيف تتعامل المنظمة مع العملاء.
- كيف تتعامل المنظمة مع المجتمع.
- أسلوب القيادة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل.

إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية واضحة ومفهومة توحد فهم الموظفين لمهمتهم والقواعد السلوكية التي يجب اتباعها، فسيتم توضيح ما هو مناسب لهم ما هو مطلوب وما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، إذن الثقافة هي الشيء الأساسي الذي لا غنى عنه في جميع المنظمات المعاصرة اليوم. لأنه يساعد على

توحيد السلوك التنظيمي وجعله يتحرك نحو أهدافه، مما يعزز بدوره عملية التدريب والتطوير من قبل قسم الموارد البشرية.

4. **الاختلافات بين الموارد البشرية:** مكان العمل أو المنظمة تشمل الموارد البشرية التي تختلف حسب العمر والجنس والثقافة ومستوى التعليم والبيئة والمهنة وما إلى ذلك. تؤدي هذه الاختلافات إلى احتياجات وتوقعات ورؤى واتجاهات مختلفة للموارد البشرية. وينطبق الشيء نفسه على أفكارهم ومطالب الشباب ومطالب الرجال والنساء. يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة هذه الاختلافات عند صياغة الخطط وتنفيذ ممارساتها لتنفيذ استراتيجياتها، فمثلاً لا يجوز النظر في متطلبات وشؤون المجموعة مع تجاهل اختلافات واحتياجات مجموعة أخرى لأن هذا الصراع الداخلي سوف يتلاشى تدريجياً، سوف يتسبب في شقاق في العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمة. في هذا الصدد نريد أن نشير إلى أن مسؤولية إدارة الاختلافات ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية فحسب، بل هي مسؤولية جميع المديرين فالمدیر الناجح هو الشخص الذي لديه القدرة على القيام بذلك. تجسير هذه الاختلافات والتعايش معها ودمجها. تعد إدارة التغيير أو الاختلاف تحدياً يجب أن يواجهه المدراء عند إدارة المرؤوسين ويجب أن يتقبلوه ويتفاعلوا معه وهذا يتطلب منهم أن يفهموا ويفكروا. وهنا جاء دور إدارة الموارد البشرية إلى حيز الوجود، حيث يجب تصميم برامج تعليمية وتدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات كجزء من استراتيجيتهم.

5. **المتغير الاقتصادي:** إن الاقتصاد الداخلي لأي دولة (بإدارات مختلفة) وخاصة الاقتصاد المرتفع هما أهم متغيرين يؤثران على تنظيم المؤسسات وخاصة أنشطة إدارة الموارد البشرية وقد أوضحنا ذلك من قبل ولكننا لم نوضح ذلك. هو - هي. أود أن أكرر ذلك ،

بالنظر إلى ازدهار الوضع الاقتصادي الحالي ، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات ، وسيحث المنظمة على اعتماد استراتيجية لتوسيع أنشطتها ، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية صياغة استراتيجيتها في تمديد البرنامج الخاص بك على أساس

من خلال الجذب والاختيار والتعيين والتدريب والتدابير الحافزة ، إلخ. كما أشرنا إلى أن العولمة وتحرير التجارة الخارجية تسببا في منافسة عالمية شرسة بين منظمات الأعمال ، وهذه المنافسة تتطلب من إدارة الموارد البشرية صياغة استراتيجيات في ظل ظروف غير مستقرة، وأهمها:

- التركيز على التعلم والتدريب والتطوير المستمر لتحسين الأداء تعريف المستهلكين باستمرار بأشياء جديدة تجذبهم وترغبهم وتحقق الجودة التي يطلبها.
- انتبه لقضايا القيمة المضافة في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أي الربح العائد أمر حيوي للبقاء على قيد الحياة.
- احتمالات الكساد بسبب شدة المنافسة العالية، لذلك يتوجب التركيز على معادلة الإنتاجية المخرجات المدخلات، أي تحقيق أعلى مخرجات بأقل كم من المدخلات.
- تذبذب الطلب على السلع والخدمات في السوق أدى إلى تذبذب الطلب على الموارد

البشرية وعدم الاستقرار في برامج وممارسات إدارتها.

6. المتغير التقني: يؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل مباشر على

استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، لأن الآلات والتركيبات والمعدات ذات الوظائف

المحوسبة عالية التقنية ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والعمل في المؤسسة بحيث يتطلب قسم الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة الحالية. ويتم استبدالهم بموارد بشرية ماهرة قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وقد يؤدي أسلوب التوزيع هذا إلى الإضرار بالعلاقة بين المنظمة والنقابة، ويتطلب منه وضع خطة تقاهم مع هذا الأخير في هذا الصدد، كما يتطلب أن تضع إدارة الموارد البشرية خطة لدفع تعويضات لمن تم فصلهم من العمل. تحتاج إلى تصميم خطة توظيف خاصة لجذب هذا العامل الماهر الجديد، وتحتاج إلى استخدام طرق اختيار معقدة للكشف عن قدرة العمال على التعامل مع التقنيات الجديدة وإعداد خطط تعويض مالي وحوافز جديدة. بسبب ندرة السوق ترغب الموارد البشرية في العمل والبقاء في المنظمة.

7. **المتغير القانوني:** تعتبر القوانين واللوائح التي أصدرتها الحكومة من التدخلات في مجال تنظيم المؤسسة، لها تأثير كبير ومباشر على صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وهذا المتغير قوة خارجية إلزامية يمكنها تغيير استراتيجيتها والممارسة. مما يجعل هذا المتغير مهماً للغاية هو أن تأثيره غير مستقر وأن القوانين واللوائح الحكومية المتعلقة بالعمل في حالة تغير مستمر، مما يتطلب من مديري الموارد البشرية امتلاك مهارات متخصصة للتعامل مع المشكلة والتعامل معها.

8. **المتغير السكاني:** إن المعلومات الديموغرافية لها تأثير مهم على استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور الفئة العمرية (مجتمع الشباب ، الهرم) ، ونسبة الذكور إلى الإناث ، ونسبة السكان المتزوجين ، كل مجموعة تختلف عن بعضها البعض. على سبيل المثال المتزوجون يجذبهم ويستقطبهم وجود دار الرعاية الأطفال في المنظمة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في عملهم.

9. المتغير الاجتماعي: تؤثر القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية والعالمية على أنشطة

المنظمة بأكملها وخاصة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. لم تعد منظمات الأعمال اليوم ذات النمو الاجتماعي والديمقراطية تفعل ما كانت تفعله. قبول المجتمع لأنشطة هذه المنظمات و الممارسات يجب أن تكون العادات والتقاليد والقيم متسقة ومحترمة. وقد أدى تأثير المجتمع على المنظمات الآن هناك ما يسمى بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه. هذه المسؤولية تجعل المنظمة تفكر في تقديم الفوائد والرفاهية له والمساهمة في تطوير المنظمة. لا شك هذا الربح لمنظمات الأعمال، وهو أمر حيوي لضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيق الربح لا ينبغي أن يكون على حساب المجتمع لأنه يتطلب أرباحًا معقولة وليستةنن جشعة.

10. النقابة: مما لا شك فيه أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأنظمة والخطط والسياسات

التي تحتويها تتأثر بشكل كبير بالاتفاقيات التي تم التوصل إليها بين الدائرة المنظمة والنقابة وهي نتيجة هذه الاتفاقيات. في معظم البلدان الحرة اقتصاديًا تتم صياغة هذه السياسات واللوائح... الخ بسخاء على أساس الاتفاقات التي تم التوصل إليها مع النقابات العمالية من أجل تجنب الإضرابات من ناحية وتعزيز العلاقات والثقة بين الطرفين. من ناحية أخرى. المنظمات والنقابات في هذه البلدان وبسبب الديمقراطية السائدة في النقابات العمالية ولأن النقابات العمالية تتمتع بسلطة من النقابات العمالية، تمارس النقابات العمالية ضغوطًا على المنظمات، وهذه السلطة تضع النقابات العمالية في موقع متميز في عملية التفاوض مع أصحاب العمل. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة الاتفاقات التي تم التوصل إليها مع النقابات العمالية عند صياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الممارسات.

خلاصة الفصل:

إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية ونقطة الاتصال بين الإدارات المختلفة في المؤسسة، وهي مسؤولة عن متابعة جميع الشؤون داخل المنظمة والإشراف عليها وتنظيم العمل الإداري.

نظرًا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الحكومة في العلاقة مع المنظمة، في عصرنا الحالي ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، لأن أي موارد استراتيجية تمكن المنظمة من البقاء وتصبح المحدد الأساسي لنجاحها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأساسية والمهمة والضرورية لأي منظمة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المنظمة استقطاب كمية ونوعية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والالتزام بتطوير المهارات الفنية والاستجابة العامة.



الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

في ضوء التغييرات وتطور بيئة الأعمال بسبب المنافسة المتزايدة ، فإن التحدي الرئيسي للمنظمات والبلدان هو كيفية تحسين القدرة التنافسية والحفاظ على الميزة التنافسية لمواكبة وتيرة هذه التغييرات.

لا شك أن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية ، لذلك في عملية البحث عن البقاء والاستمرارية تضع مسؤولية تعزيز ميزتها التنافسية أمام الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تواجهها.

إذا كان العامل البشري موجهاً جيداً ومسلحاً بالمعرفة العلمية البناءة، فسيضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية، وقد ينعكس ذلك في تقديم منتجات ممتازة بأقل تكلفة للحصول على ربحية أفضل، وإمكانية الحصول على براءات اختراع أو حقوق امتياز وبالإضافة الى ذلك تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

➤ عرف مصطفى محمود أبو بكر الميزة التنافسية على أنها « هي قدرة الوكالة على صياغة وتنفيذ إستراتيجية أكثر فائدة في نفس النشاط من الوكالات الأخرى ويمكن أن تحقق قدراتها من خلال الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا والقدرات المادية والتنظيمية والموارد والمعرفة وغيرها التي تمكنها من

تصميم وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية »³²

³² مصطفى محمود أبوبكر، (2014)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص13

➤ تعريف بورتر مايكل « هي القيمة التي يمكن أن تقدمها الشركة للعملاء ، لذا فإن تكلفتها وقدراتها

المالية تجعلها مبدعة، لأن العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، ويمكن خصم هذه القيمة

بعدة طرق مثل الأسعار المنخفضة»³³

➤ وعرفها عبد الستار محمد علي « هي القدرة على تلبية احتياجات المستهلك أو الحصول على قيمة

من المنتج مثل قصر وقت التوريد أو جودة المنتج العالية»³⁴.

من خلال هذه المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية يمكننا إعطاء مفهوم عام، نقول أنها هي قدرة المنظمة

على خلق قيمة تنافسية من خلال تطبيق الإستراتيجية الناجحة المتمثلة بإحدى الطرق الثلاثة التالية

التي وضعها مايكل بورتر ، يكون المنافسون الآخرون مؤهلين للحصول على قيمة تنافسية والتي تنعكس

في الاستراتيجيات منخفضة التكلفة أو التمايز أو الاستراتيجيات التركيز.

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية

إن امتلاك ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقه بأنواع مختلفة من القدرة

التنافسية.

تحديات تنافسية شديدة في البيئة الاقتصادية الحالية ، حيث تعتبر الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة

على تلبية احتياجات المتلقي أو القيمة التي يأمل في الحصول عليها من المنتج ، بغض النظر عما إذا كان

المنتج منتجاً صناعياً أو منتجاً منتج عالي الجودة أو تكلفة منخفضة لتلبية احتياجاته وخلق قيمة للعملاء

الذين يبرزون في المنافسة.

³³ Frédéric Leroy, (2001), Les stratégies de l'entreprise, Ed Dounod, France, p47-48.

³⁴ Michel Porter,(1997), L'avantage concurrentiel, traduit de lavergne, Ed Dunod, paris, p48.

تأتي الميزة التنافسية من القيمة التي يمكن أن تقدمها المنظمة لعملائها بالمقارنة مع المنافسين يمكنك أيضًا التعبير عن شكوك حول الأسعار المنخفضة أو تقديم مزايا فريدة في منتجاتك³⁵.

فتمثل أهمية الميزة التنافسية في:

- السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المقابلة من خلال تطوير المنظمة هو معرفتهم بالقدرة التنافسية وقدرتهم على تلبية احتياجات الموزعين في المستقبل ، ويرجع ذلك إلى قدرتهم الخاصة على التكيف السريع. التغييرات.
- المنظمة لديها القدرة على إقناع العملاء بأن المنتجات التي يقدمونها لي أكثر تميزًا من المنافسين ، لذا فهي ترضيني وتزيد من إمكانية اكتساب المزيد والمزيد من الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.
- تنعكس الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها في الموارد المالية والعوائد المحققة وزيادة الأرباح.
- تكوين اختلافات استراتيجية مع المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ، والتي قد تميز الموارد والمهارات والاستراتيجيات في بيئة تنافسية للغاية³⁶.
- تعد الميزة التنافسية أيضًا معيارًا مهمًا للمنظمات التي ترغب في البقاء والتطور ، كما تحافظ المؤسسات عالية المستوى أيضًا على استدامتها، لأن الابتكار المستمر والميزة التنافسية للمعرفة المتضاربة مؤقتة.
- الميزة التنافسية المستدامة هي أيضًا عنصر أساسي للعمل التنظيمي ، وهي أيضًا هدف استراتيجي لصياغة خطة إستراتيجية على مدار العام.

³⁵ منى طعيمة الجرف ، (2002)، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة

القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19 ، ص19

³⁶ محي الدين الأزهرى، (1995)، التسويق الفعال، دار الفكر العربي، مصر، ص195

المطلب الثالث : أنواع ومحددات الميزة التنافسية

❖ أنواع الميزة التنافسية:

هناك أنواع مختلفة من المزايا التنافسية لكن معظم الباحثين والمهتمين بالتسيير الإداري يتفقون مع النوعين الرئيسيين اللذين ذكرهما "بورتر" في الميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة المنخفضة والتمايز، ويمكن تعريفهما على النحو التالي:

1. ميزة التكلفة المنخفضة: إذا كان هيكل التكلفة المرتبط بأنشطة إنشاء القيمة للمؤسسة أصغر من

هيكل التكلفة الذي حققه المنافسون، فيمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تكلفة أقل، مما يعني أنه إذا كانت

تكلفة أنشطة إنشاء قيمة المؤسسة أقل من تكلفة المحققة لدى منافسيها.

من أجل الحصول على ميزة تكلفة أقل، نعتمد على مراقبة عوامل تطوير التكلفة. لذلك بالمقارنة مع المنافسين فإن التحكم الجيد في هذه العوامل يمنح المؤسسة ميزة تكلفة أقل. وتشمل هذه العوامل: التحكم في الكمية، ومراقبة التعلم، ومراقبة الارتباط، و التحكم في الملحقات، ومراقبة الرزنامة، ومراقبة الإجراءات.³⁷

كما ذكرنا سابقاً، من أجل تحقيق أقل ميزة من حيث التكلفة، من الضروري مراقبة تكاليف المنتجين ذوي القيمة بشكل مستمر والتحكم فيها جيداً مقارنة بالمنافسين ودراسة تطوّرهم بمرور الوقت لاتخاذ القرارات المناسبة. ولعل الأهم من العوامل المذكورة أعلاه هي أفضل طريقة لمعرفة أهم العوامل لأداء المهام وبالتالي زيادة كفاءة العمل مع مرور الوقت، تتخفيض التكاليف حيث يتعلم الأفراد الطريقة الأكثر فاعلية لأداء المهام لذلك يعتبر التعلم توفيراً في التكلفة من الممارسة³⁸.

³⁷ بو زايد وسيلة، (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزلنرية، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ص 34

³⁸ بو زايد وسيلة، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص34

2. **ميزة التميز:** عندما يكون للمؤسسة خصائص فريدة تجعل العملاء مرتبطين بها فيمكنها تمييزها عن منافسيها. وهذا يعني أن الإنجاز المتميز للمؤسسة هو أنه عندما يمكنها تقديم منتجات أو خدمات بمواصفات مختلفة يدرك العملاء والمنافسون أن المنظمة توفر ميزات فريدة يصعب تقليدها، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الأسماء التجارية أو العلامات التجارية وغيرها من الأشياء التي يمكنها التقاط تصورات العملاء³⁹.

من أجل الحصول على هذه الميزة، يجب على المرء الاعتماد على عامل يسمى عامل التفرد. لذلك بالمقارنة مع المنافسين فإن التحكم الجيد في هذه العوامل يوفر للمنظمات مزايا متباينة تتجسد في الإجراءات.

من أجل الحصول على ميزة التمايز، يجب على المنظمة تحديد العوامل والمجالات التي قد تكون جيدة فيها وتركيز على العوامل التي تؤدي إلى التمايز المستمر مع مراعاة عوامل التكلفة. التعلم هو العامل الأكثر أهمية لأن التعلم سيؤدي إلى استمرار التميز⁴⁰.

❖ محددات القدرة التنافسية:

يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، وهذان المتغيران هما:

1. **حجم الميزة التنافسية:** إذا تمكنت المنظمة من الحفاظ على أقل ميزة من حيث التكلفة

فيمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أو بتميز المنتجات أمام المنظمات المنافسة.

بشكل عام كلما زادت الميزة زاد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة المنافسة للتغلب عليها

أو تحديد تأثيرها، وكما هو الحال مع دورة حياة منتج جديد، فإن الميزة التنافسية لها

³⁹ طارق قنذوز، (2015)، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، الأردن، ص 74

⁴⁰ صورية معموري و الشيخ هجيرة، (2010)، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-

أيضاً دورة حياة. تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية من مرحلة التقديم، ثم مرحلة التبني، ثم مرحلة التقليد، وأخيراً المرحلة الضرورية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم البياني التالي:

ويمكن تلخيص هذه المراحل في:⁴¹

أ) **مرحلة التقديم:** هي المرحلة الأولى والأطول لتأسيس الميزة التنافسية للشركة. فهي تتطلب الكثير من التفكير والتحضير، بما في ذلك المواد والأموال المالية. اعتماداً على خصوصية المنظمة أو المنتج المقدم، قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة المدى حسب طبيعة السوق وحجم المنافسة في ذلك الوقت، فكلما طال الوقت زادت فرص الاستثمار واستخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يمنحها الفرصة لتكون متقدمة على المنافسين في نفس الصناعة.

ب) **مرحلة التبني:** إنه يمثل أن المنافسين قد اتصلوا بالمزايا التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلكين وحصلتها في السوق ، لذلك فهي تعلم أنها مستقرة نسبياً من حيث الاتصال ، لذلك يحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها مع الأخذ في الاعتبار أنهم بدأوا في الاهتمام بها ، والسبب هو أنه بسبب زيادة عدد المنافسين ، فإن هذه الميزة تسمى نوعاً من الاستقرار النسبي والتشبع ، والميزة هنا هي الأكبر .

⁴¹ رحيل آسيا ، (2011)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق ، جامعة أمحمد بوقرة،

بومرداس، ص72

ج) **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتقلص حجم الميزة ويصبح راكدًا تدريجيًا، لأن

المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة مزايا المؤسسة، فتقل أولويتها ويصاحبها نقص

في الوفرة.

د) **مرحلة الضرورة:** هذا يتطلب تحسينًا سريعًا وتطوير الوظائف الحالية، أو إنشاء

وظائف جديدة على أساس مختلف تمامًا عن الوظائف الحالية، وفي هذه المرحلة

يتطلب تقنية متقدمة ودورها في إنشاء وظائف جديدة للوظائف الحالية لضمان

استمرار قدرتها التنافسية، وإذا لا يمكن للمؤسسة أن تتحسن أو تكتسب مزايا

جديدة فستفقد أسبقيتها تمامًا، مما يجعل من الصعب العودة للمنافسة مرة أخرى.

- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يشير إلى درجة التوسع في أنشطة وعمليات

المنظمة. وقد تكتسب هذه التوسعات مزايا تنافسية فعلية إضافية، اعتمادًا على حجم

أنشطتها أو السوق الذي تهدف المنظمة إلى الوصول إليه، ويتكون نطاق المنافسة من

أربعة جوانب تؤثر على ميزة تنافسية⁴² وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق

الجغرافي، نطاق الصناعة⁴³.

الجدول رقم (01): يوضح أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية.

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقي	تعكس ناتج المؤسسة وتنوع العملاء الذين تخدمهم ، بحيث يمكنك الاختيار بين التركيز على منطقة سوق معينة أو خدمة السوق بالكامل.

⁴² رحيل آسيا، (2011)، مرجع سبق ذكره ، ص72

⁴³ المرجع السابق، ص73-74

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

النطاق الرأسي	يشير إلى مدى تنفيذ الأنشطة داخليًا (بناءً على قرارات التصنيع) أو خارجيًا استنادًا إلى مصادر مختلفة للإمداد (قرارات الشراء) التوريد (أو شبكة التوزيع في حالة التكامل الرأسي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية من خلال المشاركة في نوع واحد من النشاط والعمل المقدم في مناطق جغرافية مختلفة متعددة.
نطاق الصناعة	يعبر عن درجة الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها الشركة ، لأن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات المتعددة يخلق فرصًا لتحقيق الأهداف العديد من المزايا التنافسية: يمكن استخدام نفس المرافق أو التقنيات المختلفة أو الأفراد أو الخبرة في صناعات مختلفة من المنظمة

المصدر: نبيل محمد المرسى، (2003)، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار

الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 87-88

يعتقد بورتر أنه في إطار إلمامه بنموذج الماسي أو نظرية الماسية، فإن المحددات الأربعة الرئيسية لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية، وهذه العوامل الأربعة هي المحددات الأساسية الأربعة للميزة التنافسية للمؤسسة⁴⁴ وهي:

- عوامل الإنتاج.
- عوامل الطلب.
- الصناعات المرتبطة والمساندة.
- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة⁴⁵.

المبحث الثاني : بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها

المطلب الأول : كيفية بناء الميزة التنافسية

يعرف من خلال الخطوات التالية:

1. **الذكي النسبي:** إن سيطرة الفريق على العلاقة بين الأسباب والنتائج، وخاصة فهمهم للعلاقة بين مراكز الإنتاج وتسويقها والنتائج المتوقعة التي تم الحصول عليها من تطورها، تمكن الفريق من الحصول على الشروط التالية: - المعرفة الجيدة للوضع المالي للمؤسسة هو مفهومة بالكامل من خلال المؤشرات الكمية مثل هرم العمال، وتوزيع مستويات التدريب، ومستويات الأجور والمقارنة مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال نظام التقييم لبناء القدرات المؤسسية. يعتبر

⁴⁴ رحيل آسيا، (2011)، مرجع سبق ذكره ، ص 74

⁴⁵ نبيل محمد المرسي، (2003)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 87-

التنبؤ بالأعمال المستقبلية جزءاً أساسياً له رؤية إستراتيجية واضحة ويمكن أن يترجم هذه الاتجاهات إلى احتياجات المنظمة.

2. **الأداء المشترك:** عندما تصل المجموعة إلى مستوى معين من الفهم ستتحول كل فكرة إلى عملية مربحة، لذلك ستعمل المجموعة الفعالة على تطوير إجراءات لخفض التكاليف وبالتالي تحسين الاستخدام والتنسيق والتواصل لقدراتها⁴⁶.

يمكن إثبات ذلك بالطرق التالية:

- إن معرفة كيفية حشد المعرفة وامتلاكها لا يكفي لجعل الفريق مؤهلاً، ولكن يجب أن يكون قادراً على العمل بطريقة مناسبة وفي ظل ظروف مناسبة.
- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة اختيار العناصر الأساسية في دليل الموارد وكيفية تنظيمها واستخدامها لتحقيق أنشطة فعالة.

3. **كفاءة جديدة:** نظراً لأن الكفاءة هي تنسيق فريد بين الموارد الخاصة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فإن عملية إظهار أن الفرق بين الأهداف والأداء قد تم تقليله تظهر أن المجموعة قد تطورت إلى قدرات جديدة هدفها تحقيق أهداف محددة أو تنفيذ أنشطة محددة وإدارة معارف مختلفة، لذلك إذا كان بإمكان الأشخاص المؤهلين أداء هذا النشاط بشكل كامل⁴⁷.

4. **اكتساب صفة التميز:** الكفاءة هي ميزة محتملة فهي تتحول إلى ميزة تنافسية وتحول إلى نشاط معين وبالتالي تصبح قدرة أساسية للحصول على معيار الميزة التنافسية، وبالتالي فإن الحصول

⁴⁶ موساوي زبية وخالدي خديجة، (2005)، نظرية الموارد والتجديد والتحميل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/03/ 2005، ص175

⁴⁷ زويد زهرة، (2007)، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص41

على الخصائص المميزة هو نتيجة للمؤسسة. مجموعة من الأعمال التي تقوم بها المنظمة والتي يمكن من خلالها إرضاء الأطراف الداخلية والخارجية ويمكن تحديد أولويات تخصيص الموارد⁴⁸.

المطلب الثاني : شروط استمرار الميزة التنافسية

من أجل ضمان استمرار الميزة التنافسية هنالك عدة شروط وهي:⁴⁹

1. **مصدر الميزة التنافسية:** يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، وما إذا كان مصدر هذه الميزة يعتمد عليها بتكاليف أقل، من غير المتوقع أن تستمر الميزة التنافسية لفترة طويلة لأن سواء كان المصدر يمتلك ويشغل تكنولوجيا جديدة فمن السهل تقليد العلامات التجارية الراقية، لذا فإن الميزة التنافسية قد تستمر لفترة طويلة.
2. **عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية:** طالما أن مصدر الميزة التنافسية متعدد فقد تكون مدته أطول من الوقت الذي تعتمد فيه الميزة على مصدر واحد فقط إذا كان مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة متعدد، مثل التكلفة المنخفضة فتكون ميزة فريدة. العلامة التجارية وجهودها التسويقية الضخمة عندها يمكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، لأنه إذا فقدت المنظمة مصدرًا واحدًا، فسيتم استبدالها بمصادر أخرى ولكن إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة لها مصدر واحد فإنها ستكون مستقرة.

⁴⁸ موساوي زبية وخالدي خديجة، نفس المرجع، ص 175

⁴⁹ صفاء عبد محمد زواهره، (2017)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية

ال فلسطينية جوال، رسالة ماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، ص 39

3. الانفاق على البحث والتطوير: تعتمد الميزة التنافسية المستدامة أيضًا على نفقات البحث والتطوير

فكلما استمرت المنظمة في إجراء المزيد من البحث والتطوير، كلما زادت المزايا التنافسية المحدثة

والمستدامة التي تتمتع بها، يجب على المنظمة الاستمرار في تطوير قدراتها التكنولوجية.

المطلب الثالث : استراتيجيات ومعوقات الميزة التنافسية

❖ معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن الحصول على ميزة تنافسية في البيئة ليس بالأمر السهل، وقد تواجه الشركات العديد من العقبات التي

تحد من إمكانية الحصول على ميزة تنافسية ومن أهم هذه المعوقات:⁵⁰

1) المعوقات الداخلية: تدل على العوائق الداخلية المختلفة التي تواجهها الشركة في بيئة الدولة أو

المنطقة ونلخصها على النحو التالي:

▪ بدون قيادة تنفيذية ناجحة سيعيق التطوير الإداري، وفي غياب القادة الأكفاء الذين يمكنهم تدريب مهارات العمال قد تحدث عيوب.

▪ عدم الشفافية في القضاء على السلوكيات السلبية للأفراد في الشركة.

▪ عدم القدرة على توفير المعلومات السريعة اللازمة للمساعدة وترشيد عملية اتخاذ القرار.

▪ عدم القدرة على مواكبة وتيرة التطور الحديث وتكنولوجيا المعلومات.

2) المعوقات الخارجية: يتضمن عقبات خارجية مختلفة الخارجة عن نطاق عمل الشركة بما في ذلك:

▪ خلقت الأسواق العالمية والمجموعات الاقتصادية حواجز أمام الدخول.

▪ هناك تشريعات وقوانين وأنظمة تخدم الشركات الأجنبية ولكنها تضر بمصالح الشركات الوطنية.

⁵⁰ محمد نور الدين اسكيف، (2018)، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات - دراسة

تحليلية مقارنة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد- قسم المحاسبة، جامعة حلب، ص 40

▪ وجود شركات تحالف عالمية يجعل من الصعب على أي شركة المنافسة.

▪ عدم التقيد بمواصفات الجودة العالمية.

▪ عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.

❖ استراتيجيات الميزة التنافسية:

تعتمد استراتيجية الميزة التنافسية على منصب يحدد درجة قدرتها على الحصول على أرباح أعلى من متوسط الصناعة ، وجميع مستويات الأداء هذه مستمدة من ملكية المؤسسة للمزايا التنافسية ، ويعتقد بورتر أن المنظمة لديها ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية: يمكن لقيادة التكلفة الشاملة والاستراتيجيات المركزية الممتازة أن تمنحهم ميزة تنافسية والشكل التالي يوضح ذلك:⁵¹

الشكل رقم (01): يوضح الإستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية

الميزة التنافسية

نطاق التنافس	قيادة التكلفة	التميز
	التركيز اسنادا الى التكلفة	التركيز اسنادا الى التميز

المصدر: محي الدين قطب، (2011)، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار

الجديد للنشر، عمان، ص88

⁵¹ محي الدين قطب، (2011)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجديد للنشر، عمان، ص88

1) إستراتيجية قيادة التكلفة: بالمقارنة مع المنافسين، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل التكاليف ولها دوافع متعددة أو حوافز لتشجيع الشركات على تحقيق أقل تكلفة، وتتجلى في وجود اقتصاديات الحجم، وتأثير التعلم أو منحنيات الخبرة، ووجود فرص لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة، والتكوين النهائي للسوق، فهم الأسعار وإمكانية تطبيقها.

بعد هذه المقدمة الموضوعية ، نعلم بوضوح العديد من مزايا هذه الاستراتيجية، والتي وجدنا أن لها عدة مزايا منها:

- ❖ حول المنافسين: الشركات منخفضة التكلفة في وضع أفضل في المنافسة السعرية.
 - ❖ حول المشترين: يمكن للشركات ذات تكاليف الإنتاج المنخفضة مقاومة العملاء الأقوياء لأنهم لا يستطيعون المساومة.
 - ❖ حول الموردين: يمكن للشركات التي تنتج بتكاليف أقل في بعض الحالات أن تكون محصنة ضد الموردين الأقوياء، خاصة عندما تسمح لهم اعتبارات الكفاءة بتحديد الأسعار وتحقيق هامش ربح معين، من أجل التعامل مع ضغط الأسعار المرتفع والمدخلات الرئيسية المهمة منتجات.
 - ❖ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: تتمتع شركات الإنتاج منخفضة التكلفة بمكانة تنافسية ممتازة تمكنها من خفض الأسعار ومواجهة أي هجمات من منافسين جدد.
- وفقًا لمحددات التكلفة الستة الرئيسية يمكن تحقيق ميزة تكلفة أقل، مقارنة بالمنافسين يمكن استخدام المحددات الستة الرئيسية للتكلفة لتحقيق أقل ميزة تكلفة، وتشمل القائمة العوامل التالية:

✓ مقياس اقتصادي.

✓ تقديم منحنيات التعلم والخبرة.

✓ معدل استهلاك طاقة مرتفع.

✓ تقليل تكلفة الأنشطة ذات الصلة.

✓ درجة مشاركة وحدات النشاط الأخرى في الاستفادة من الفرص المتاحة.

✓ استخدام عامل الوقت بين الرواد في السوق لتوفير تكاليف البناء والاحتفاظ بالاسم

التجاري.

(2) إستراتيجية التمييز: هناك عدة طرق لتمييز منتجات المنظمة عن المؤسسات المنافسة، وهي بالتحديد

تكوينات ووظائف المنتج المختلفة، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتوفير قطع الغيار، التصميم

الهندسي والأداء، الجودة الفائقة (التميزة) ، الريادة التكنولوجية، واسعة النطاق إذا كانت المنظمة لديها

مهارات وقدرات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، فإن الخدمات المقدمة والأخطاء الشاملة في

المنتج والسمعة الطيبة النهائية ودرجة نجاح استراتيجية التمايز ستزداد. في أهم مجال من مجالات

التمييز، يمكن الحصول على قدرة تنافسية أفضل في فترة زمنية أطول. ووجدنا أن:

✓ التمييز على أساس التكنولوجيا المتفوق، والتمييز على أساس الجودة.

✓ التمييز على أساس تقديم المزيد من خدمات المستهلك.

✓ التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للمنتج مقابل المبلغ المدفوع.

كقاعدة عامة، يمكن القول أن استراتيجية التمايز لها مزايا أكبر في العديد من المواقف منها⁵²:

✓ عندما يقدر المستهلكون الاختلاف في المنتجات أو الخدمات ومدى تمييزها عن المنتجات الأخرى.

✓ تعددية استخدامات المنتج وتوافقه مع احتياجات المستهلك.

✓ لا يتبع الكثير من المنافسين نفس استراتيجية التمايز.

⁵² بوركو عبد المالك، (2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص71

يمكن اتباع استراتيجية تمايز ناجحة من خلال استكمال الأنشطة التالية ، بما في ذلك:

- ✓ سيؤثر شراء المواد الخام عالية الجودة على أداء وجودة المنتج النهائي.
- ✓ زيادة البحث والتطوير للمنتجات لتوفير خصائص تصميم وأداء أفضل، وزيادة استخدام المنتج، وتنويع أنواع الإنتاج، وإطلاق نماذج جديدة في وقت أقل، وأخيراً تقديم منتجات جديدة إلى السوق تحتل شغهاى مكانة رائدة فى السوق⁵³.

(3) **استراتيجية التركيز:** تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى تعزيز القدرة التنافسية واحتلال مكانة أفضل في السوق من خلال تلبية الاحتياجات الخاصة لمجموعات معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات محددة للمنتجات. تعتمد النسبة المئوية للسوق بأكمله بدلاً من السوق بأكمله على الافتراض الأساسي بأن قدرة المؤسسة على خدمة سوق مستهدف ضيق أكثر فعالية وكفاءة مما كانت عليه عندما تخدم السوق.

بشكل عام، في ظل الاستراتيجية الرئيسية ، يمكن تحقيق التنافسية بالطرق التالية:

- ✓ تمييز المنتجات بشكل أفضل لتلبية احتياجات السوق المستهدفة
- ✓ أو عن طريق تقليل تكلفة المنتجات الموردة لهذا الجزء من السوق.
- ✓ يتعايش التمييز مع انخفاض التكاليف⁵⁴.

بالنسبة لأي من هاتين الطريقتين تستخدم كل طريقة من الطرق المناسبة. في الطريقة الأولى يتم استخدام نفس نوع لتقليل التكاليف وفقاً لاستراتيجية قيادة التكلفة، بينما في الطريقة الثانية يتم

⁵³ محمد أحمد عوض، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص176

⁵⁴ فلاح حسن الحسيني ، (2000)، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، ص184

استخدام نوع الطريقة المستخدمة لتمييز المنتجات بموجب إستراتيجية تمايز المنتجات لمجموعة واسعة من الأسواق⁵⁵.

المبحث الثالث : الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

تقرض المنافسة العالمية على المنظمات العامة والخاصة الاهتمام باكتساب مزايا تنافسية لها، وإعادة النظر في استراتيجياتها الإنتاجية والخدمية، وكيفية الاستثمار في الموارد المختلفة لتحقيق أهداف الجودة العالية والتميز والتكلفة، وتقييم موقعها بين المنافسين، بحيث تستمر ميزتها التنافسية في المركز التنافسي في التفوق على الدول أو المنظمات الأخرى.

هذه هي أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، لأن الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية. وكما أشار العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة فإن الإنجازات المهمة في أداء المنظمات في القرن الحادي والعشرين لا يمكنها توفير أنواع خاصة من الموارد البشرية، ويمكن لهذه الموارد البشرية أن تحقق أفضل استخدام لهذه الموارد، وليس فقط على أساس امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية.

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على زيادة في حصتها السوقية في صناعتها أو مجال نشاطها. نظرًا لأن المنظمة لا يمكنها تلبية احتياجات عملائها أو تلبية توقعاتهم بنجاح، فمن غير

⁵⁵ فلاح حسن الحسيني ، (2000)، مرجع سبق ذكره، ص184.

المرجح أن يكسب موظفو المالك أو المساهمون الميزة التنافسية للشركة الصناعة أو الانخراط في نفس النشاط.

يمكن أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية لمنظمة ما بعدة طرق، بما في ذلك⁵⁶:

- اختيار العمال الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والعمل بشكل جيد
- إعداد الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة في الإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء إلى المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير قدرات العمل وزيادة الرغبة في ذلك.
- تقليل تكاليف التشغيل وتوفير تكاليف اختيار الموظفين والتكاليف الناتجة.
- الأخطاء الناشئة عن معالجة الشؤون الشخصية في المنظمة.

في العقدين الماضيين أدركت الإدارة فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى وبالتالي المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية تدعم ربحيتها ونموها.

على المستوى التنظيمي تعتبر إدارة الموارد البشرية طريقة إستراتيجية لإدارة أهم أصول المنظمة (أي الموظفين الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق الأهداف) ، وجوهر هذه الإدارة هو اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة. من خلال التوظيف الفعال للموظفين ذوي المهارات العالية والمتفانين في بيئة سريعة التغير، فإن المعرفة الشاملة الفعالة داخل المنظمة هي التي تميزها عن المنافسين⁵⁷.

⁵⁶ جمال الدين محمد المرسى، (2006) ، مرجع سبق ذكره ، ص23-24

⁵⁷ Charlie Cook , (2003), "Managing Human Resources", 14th edition, The University of West Alabama , P

الميزة التنافسية هي تقرد المنظمة بالنسبة إلى منافسيها مما يمكنها من توفيرها منتج فريد أو أكثر بنمط ناضج وربحية أفضل، لأن المؤسسة تتميز بتكلفتها المنخفضة يمكن للمؤسسات الحصول على براءات الاختراع أو الامتيازات أو حقوق التصنيع أو التقنيات الجديدة بشكل أكثر فعالية وبالتالي منحها ميزة تنافسية، ويمكن للمنظمات تحقيق عملاء بارزين وناجحين من خلال تصميم منتجات تلبي توقعاتهم.

المطلب الثاني : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية

بإمكان الموارد البشرية المساهمة في خلق الميزة التنافسية من خلال طريقتين هما⁵⁸:

- الاستراتيجية الناشئة:

عندما نتحدث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية ، يجب أن نميز ما يسمى "الإستراتيجية المزمعة" عن "الإستراتيجية الناشئة"، حيث ستستخدمها الإدارة العليا بعقلانية عند محاولة صياغة خطة إستراتيجية.

بالنسبة للاستراتيجيات الناشئة، فهي تتضمن استراتيجيات تم تطويرها من داخل المنظمة، وتعكس الأنشطة الفعلية للمنظمة بدلاً من نوايا المنظمة. لذلك فإن دور الموارد البشرية هو تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجيات ثم تصميم خطط الموارد البشرية التي تفضي إلى التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية.

- تعزيز القدرة التنافسية:

هناك طريقة أخرى يمكن أن تدعم بها الموارد البشرية القدرة التنافسية لمنظمة ما وهي إنشاء قاعدة رأسمالية لتزويد المنظمة الأساسية بقدرات فريدة لمساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار.

⁵⁸ جمال الدين محمد المرسي، (2006)، مرجع سبق ذكره ، ص122

نظرًا للتغيرات السريعة المحيطة ببيئة الأعمال، يجب أن يستمر نمو دور إدارة الموارد البشرية في اكتساب ميزة تنافسية. من الواضح الآن أنه على الرغم من التحسين المستمر للجودة، للنجاح في المنافسة العالمية، من الضروري تطوير أنظمة إنتاج مرنة وقابلة للتكيف للاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء والاستراتيجيات التنافسية.

يعتقد بعض الباحثين أن المنظمات ذات الرؤية الإستراتيجية يمكن أن تكتسب ميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقتصر إلى هذه الرؤية ولم يتم تطبيق الرؤية التي تتطلب الإستراتيجية الناضجة المشاركة الفردية على جميع المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية.

المطلب الثالث : تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية من المحاور الإستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة لاهتمامه بالعنصر البشري، وهو أحد أهم العناصر في عملية الإنتاج، وبالتالي فهو ذو أهمية كبيرة. تم تصميم هذه الأداة للتنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتحقيق أهداف هذه المنظمات وسياساتها وخططها وأيضاً لتحديد الاحتياجات بدقة.

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى الجهد المطلوب من قبل المنظمة لتوفير العدد المناسب ونوع الأفراد في فترة زمنية مستقبلية محددة، والسعي لتوفير هؤلاء الموظفين في الوقت والمكان المناسبين لضمان أفضل استخدام لهؤلاء الموظفين بحيث يمكن للأفراد تحسين فعالية الأداء التنظيمي.⁵⁹

يعتقد تشارلي⁶⁰ أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو استخدام الموارد البشرية ونموذج للأنشطة التي يتم تنفيذها لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

⁵⁹ د. محمد عواد الزيادات و د. مروان محمد النسور، (2007)، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية كعينة من

منظمات القطاع الخاص في الأردن"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 42، ص 101

1. تكوين الاستراتيجية: حيث يختص بالأعداد والمدخلات ونوعية العمال.
 2. تنفيذ الاستراتيجية: تختص بصنع القرار بالتوزيع الأولي للموارد والقرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتشغيل الموارد البشرية.
- ترتكز عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاث ركائز رئيسية:
- ✓ توقع احتياجات العمل المستقبلية للموارد البشرية بناءً على تصميم العمل المحدد في الإستراتيجية التنظيمية.
 - ✓ من خلال تحليل العمالة، توقع قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة.
 - ✓ مقارنة متطلبات الموارد البشرية للعمل المستقبلي مع الموارد المتاحة في المنظمة التي يمكن استخدامها لتحديد الفائض أو العجز.
- تتضمن هذه الخطوة تحديد الموظفين المطلوبين من خلال التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث الكمية والجودة والكفاءة، إذا تم تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل صحيح يمكن للخطوة الاستراتيجية أن تساعد الشركة على اكتساب ميزة تنافسية. أثبت التخطيط أن نظام التخطيط الاستراتيجي المطبق للشركة يمكن أن يوفر أداءً متميزاً على المدى الطويل.
- قد تكون هناك مشكلة تتعلق بخطأ شائع ارتكب من قبل العديد من الشركات. هو التعامل مع الخطأ الإستراتيجية كوظيفة خلل على مستوى الشركة بالكامل. والنتيجة هي صياغة الخطأ الإستراتيجية من خلال توقع موظفي الإدارة المسؤولين عن الخطأ، لأنهم مهتمون بمستوى الأعمال والوضع الفعلي مفهوم بشكل غامض أو غير مفهوم، لذا فقد طوروا إستراتيجية تضر أكثر مما تنفع. لذلك من الضروري تصحيح "مدخل البرج العاجي" في الخطأ من خلال إدراك أن نجاح

⁶⁰ Charlie Cook, (2003), Op Cit, p34

الخطة الاستراتيجية يعتمد على تماسك الشركة وترابطها على جميع المستويات. ويمكن تحقيق هذا الهدف إلى حد معين من خلال إنشاء استراتيجية معلومة. نظام يضمن تناسق وإمكانية قيام أقسام الشركة المختلفة باتباع الإستراتيجية.

في البلدان الحديثة وبغض النظر عن النظام السياسي والاقتصادي أصبح التخطيط أولوية قصوى لذلك في هذا العصر لا يمكن للأشخاص الذين أصبحت ثروتهم سمة ضرورية للقتال من أجل المنافسة أن يتسامحوا مع الإنتاج غير المخطط له والعمل الإداري دون إخفاء الموارد الطبيعية والقدرة الإنتاجية للدولة.

خلاصة الفصل:

عملية إنشاء وتطوير ميزة تنافسية هي عملية متشابكة ومعقدة لأنها ليست مهمة سهلة، بل تعد هذه العملية من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية والحفاظ على تلك المزايا، مما يؤدي إلى انخفاض علاقة المؤسسة مع منافسيها.

يتطلب الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة تحقيق وتطوير استراتيجيات متعددة ومزايا تنافسية متعددة لأن إنشاء أو تطوير مزايا تنافسية سيجعل المؤسسة هدفًا متقللاً للمنافسين ويغير هيكل صناعة المنظمة.

لذلك يجب على المؤسسات توحيد التكنولوجيا والمهارات العمال لإيجاد مصدر المزايا الحقيقية، بحيث يمكن لمشروع واحد أن يتكيف مع فرصة الإدراك السريع، لأن خدمات ومنتجات هذا العصر هي مجموع معرفة والقدرة على التعلم.

لذا يجب على المنظمات أن تنفذ بنجاح الاستراتيجيات القائمة على المعرفة المترابطة من أجل أن تكون قادرة على مواجهة تحديات المنافسين من نفس قطاع أنشطتها.

الفصل الثالث

دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
فرع سيدي بلعباس

تمهيد:

كما ذكرنا سابقا يجب على المنظمات النشطة في صناعة تنافسية بشكل متزايد الانتباه إلى جميع التغييرات المحيطة بها ، بدءًا من البيئة الداخلية للمؤسسة ثم البيئة الخارجية، من أجل الحصول على حصة في السوق وهذا ما يجعلها في أفضل وضع تنافسي.

حيث تم تخصيص هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، ونظراً للمنافسة الشرسة في هذا القطاع في السوق الجزائرية، حاولت توضيح جميع الجوانب المتعلقة بهذا البحث وتوزيع الاستبيانات من خلال استخدام الأسلوب (المنهج) التحليلي الوصفي وأدوات البحث المختلفة (بما في ذلك المقابلة الشخصية)، وفي الأخير تم استخراج النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتحليلها احصائيا بواسطة برنامج SPSS.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ومقرها:

1. نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية:

الشركة هي ذلك الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

في 21 أكتوبر 1969 طبقا للمرسوم رقم: 68/86 تم إنشاء الشركة الوطنية للصنع والتركيب

"SONELEC" ومن مهامها الأساسية:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.

- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- أداء الكهروميكانيك.

وفي: 08 جوان 1980 وإثر قرار رقم: 146 من الإدارة العامة للمؤسسة "SONELEC" بدأت تنفرع إلى هياكل أخرى ونذكر منها:

- قسم الأسلاك سطيف.
- قسم الكهرومنزلية تيزي وزو.
- قسم الإلكترونيك سيدي بلعباس.
- قسم الهندسة وصنع المنتج سيدي بلعباس.

وفي يوم: 23 أكتوبر 1982 وإثر قرار رقم: 320/82 تجمعت الأربع أقسام لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية " ENIE " .

هذه الأخيرة توجهت نحو البحث والتطوير والإنتاج وأيضا التوزيع وإصلاح الأجهزة الإلكترونية، والتجهيزات التالية:

- الأجهزة الأكثر عمومي.
- المركبات الإلكترونية.

- الأجهزة الطبية.
- الإدارة والإعلام الآلي.
- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

وفي يوم: 21 جانفي 1988 سمح القانون رقم: 18/01 بتحويل المؤسسة ENIE إلى شركة ذات أسهم بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو إسمها أو مقرها .

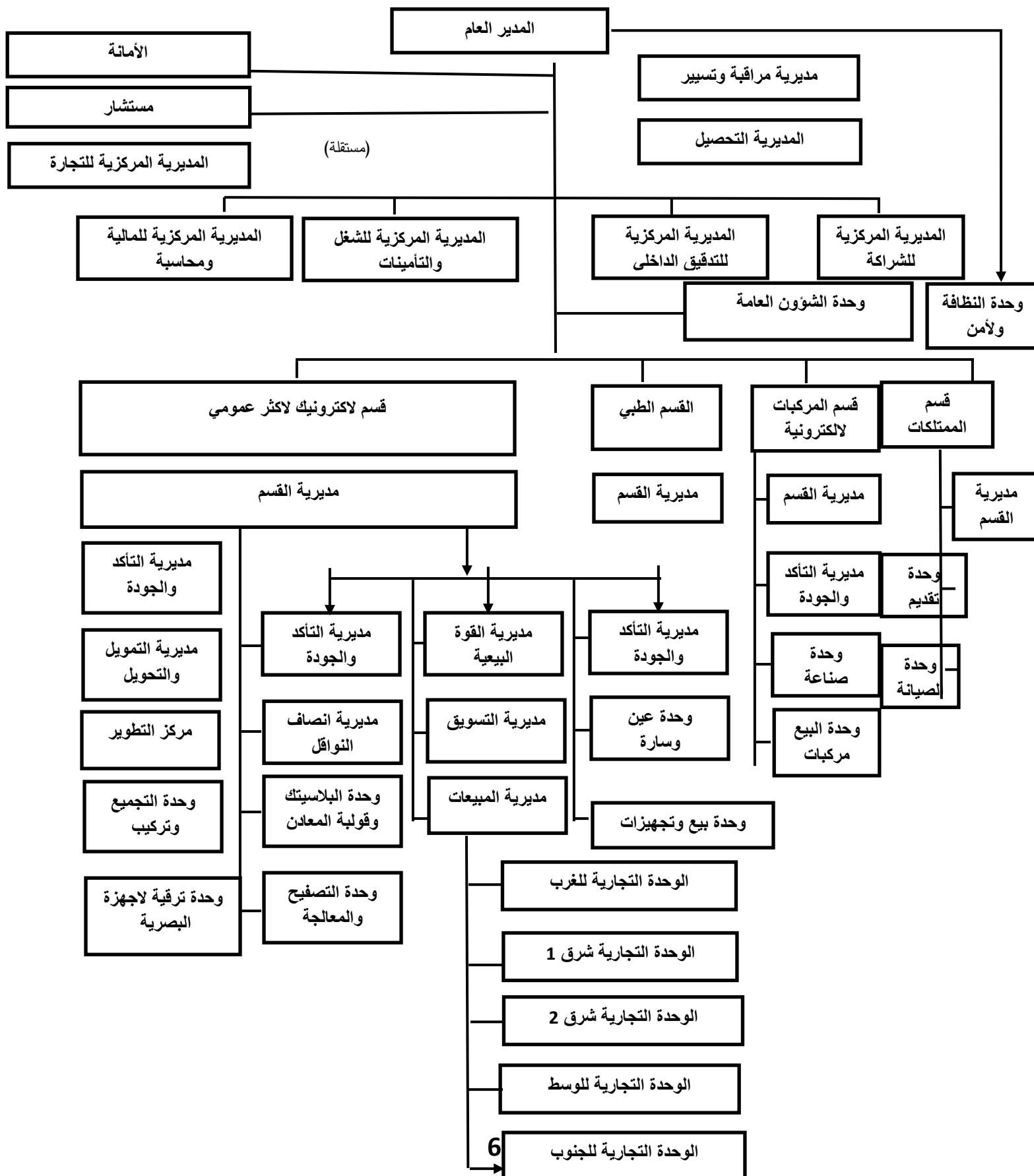
2. مقر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية:

تقع المؤسسة في منطقة صناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحادي للطريق الوطني رقم: 07، ويبعد مقرها الرئيسي ب: 04 كلم عن وسط المدينة، كما أنها تتربع على مساحة 30 هكتار عد أن تنازلت عن مساحة لفائدة القطاع العسكري بعد أن كانت تغطي مساحة 50 هكتار سابقا، ويستحوذ المركب منها على مساحة 11 هكتار، ويقدر رأس مالها الإجتماعي الحالي مبلغ 8.322.000.000 دج، ويتمثل مختلف رأس مال المساهم فيه فيما يلي:

- الإلكترونيك،
- الإتصال والإعلام.
- أحسن تجهيز،
- الصناعة المختلفة..

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودور مؤسسة ENIE :

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE :



المصدر: من وثائق المؤسسة

2. دور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسيين هما الدور الإقتصادي والإجتماعي

❖ الدور الإقتصادي:

ويمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع إستراتيجية لتطوير الصناعة

الإلكترونية التي من خلالها يمكن:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات والهندسة الصناعية اللازمة للتطور
- وكذلك التحكم في الإنتاج.
- التوسع في مجالات صناعية أخرى.
- تحسين المنتج.
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير.
- إكتفاء الطلب الوطني على هذه المنتجات.
- تطوير البحث في المجال الإلكتروني

❖ الدور الإجتماعي:

يتمثل الدور الإجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة أخص عن

طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ، وللمجتمع عن طريق

توفير الرفاهية لهم وكذلك توفير فرص العمل إلا أن التوظيف في الشركة في

الآونة الأخيرة أصبح معدوما تماما وذلك لما تعيشه المؤسسة من أزمات مالية خانقة.

تخضع المؤسسة لنظام تسير برأس واحد أي أن المدير العام كمنصب وظيفي يشغل في نفس الوقت منصب إداري كرئيس مجلس الإدارة، أي PDG وهو النظام الذي يتيح التحكم في اتخاذ القرار وفي بلورة الأهداف المراد تجسيدها بشكل يضمن التنسيق وعدم التناقض بعيدا عن التجاذب الذي قد يطرحه نظام برأسين.

إن صياغة الهيكل التنظيمي يخضع لدراسة حكيمة تتبني على أخذ المؤسسة كعنصر ضمن منظومة متكاملة المحيطها الذي يطبعه التغير والإستقرار، الأمر الذي ينعكس إيجابيا أو سلبا في السير العادي للمؤسسة، وعليه فإن المؤسسة عليها التكيف مع التغيرات الطارئة، هنا نلخص بعض الإعتبارات التي تحتم على المؤسسة نسج هيكلها التنظيمي نجد:

- إعتبارات خارجية من هيئة الشركة القابضة (SGP) "شركة تسيير المساهمات".

- إعتبارات إجتماعية في التوظيف، الحفاظ على مناصب الشغل خاصة منها الدائمة.

- إعتبارات سياسية الحفاظ على مؤسسة وطنية.

- إعتبارات إقتصادية خلق ثروة وديمومة إنتاجها.

- إعتبارات تكنولوجية لطبيعة المنتج الإلكتروني الذي يحتم على أخذ

التطورات المواكبة للتكنولوجيا.

المطلب الثالث: أقسام ومهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

تسيير المؤسسة بمديريات مركزية وأقسام وظيفية وبمستشارين فالأقسام وظيفية هي على النحو التالي:

• قسم الإلكترونيك الأكبر العمومي EGP:

ويمثل القسم الرئيسي بالمؤسسة، فهو يحوي وحدة التجميع التي بها يتم تركيب

المنتجات النهائية الإلكترونية ذات الطلب الواسع، وهذه المنتجات هي منتجات

قارئة للأبعاد المعروضة LCD بمختلف الأبعاد، ومنتج LED الذكي

"SMART" الذي يتميز بتقنية عالية في العرض، الذي يمكن المشاهد من التمتع

باستعمال العديد من التطبيقات:

- تطبيق تبادل الشبكة المحلية DLNA والتي تسمح بالتعامل مع مختلف وسائط

الاتصال الأخرى التي تتيح إستقبال الصورة على الجهاز مباشرة، إضافة إلى

إمكانية تقسيم الصورة ببساطة.

- تطبيق HDMI High Definition Multimedia Interface، حيث يتيح

وبواسطة واحدة جمع جهازين وتحويل الإشارات السمعية والبصرية الرقمية بكيفية

فائقة الجودة، بهذه الخاصية يتم التحويل دون الإعتماد على جهاز المضغط "

" Compresseur ودون التعديل، كما أن إستقبال صورة معدلة يتم بطريقة آلية

في غاية البساطة الغرض مثالي.

- خاصية ربط مفتاح "USB Universal Serial Bus" أو قرص صلب بالتلفاز

والإستمتاع بالتزامن للأفلام، أشرطة وثائقية أو صور.

- خاصية التطبيق Skype ،التي تتيح إجراء وبالمجان لمكالمات صوتية وبالصورة على تلفازك الذكي
- TVSmart ، يمكنك أيضا التواصل مع أصدقائك أو عائلتك حول العالم بشاشة كبيرة وبصورة فائقة الجودة.
- خاصية تكنولوجيا "MHL Mobile High Definition Link" والتي من خلالها يتم التواصل بوسائط الإتصال من خلال شاشة كبيرة، هذا الربط يسمح بالبحث في الجهاز .
- خاصية IPS والتي توفر صورة عالية الجودة، وألوان مذهسة.
- صوت فائق الجودة من خلال Home Cinema.
- الإقتصاد في تكلفة الكهرباء من خلال LED ، حيث هذا النظام يملك العديد من الامتيازات كتقديم صورة فائقة الجودة.
- استغلال سريع لوظائف التلفاز الذكي LED Smart TV ، حيث من خلال استعمال المفتاح من الجهاز.
- Wi-Fi ، وبتسخير وسائط الإتصال الأخرى يمكن الإستفادة من خدمات الشبكة العنكبوتية INTERNET.
- يتيح الجهاز الذكي استعمال تكنولوجيا ثلاثي الأبعاد D3 من خلال الولوج إلى الأفلام أو الأشرطة الوثائقية من خلال صورة حقيقية وسريعة، كما يتيح الجهاز إمكانية تحويل الأفلام من 2D إلى 3D من خلال نظارات موجه لهذا الغرض.

• القسمة الإحترافية DIVISION PROFESSIONAL :

أنشأت هذه القسمه أملا في تحقيق إيرادات أخرى غير النشاط الروتيني الذي رسم بالمؤسسة في إنتاج وبيع الأجهزة التلفزيونية، وهذا لإنقاذ حصة المؤسسة في السوق التي بدأت تنقلص بفعل المنافسة الشرسة، والتفرغ للأنشطة التي ظهر الطلب عليها، لهذا الغرض تم استحداث مشاريع دعمت بمهندسين وتقنيين، حيث نجد:

➤ نشاط المقايسة والمعايرة الإلكترونية ETALONNAGE الذي يتجلى نشاطه في:

- المعايرة الإلكترونية التي يستوجبها منتج المؤسسة.
- المقايسات الإلكترونية والمعايرة التي يطلبها الغير التي توفر لها قياسات دقيقة أثناء تأدية نشاطاتها، كضبط دقة الأجهزة من قياسات تتعلق بالكمية والمناخ، الرطوبة ونمط وأسلوب الإنتاج حسب المعايير الدولية/ ISO17025/ CEI
- مثال: شركة سونلغاز أثناء حدوث عطب كهربائي أثناء إصلاح المحولات الكهربائية، فإن المحولات أثناء تصليحها لتوفيرها الإنارة تحتاج إلى أجهزة تمت مراجعتها وضبطها من خلال المعايرة.
- توفير المعايير لكل الشركات التي تعتمد في نشاطها على أجهزة القياس، وتلك التي هي مقيدة بمعيار ISO 9000

➤ نشاط النقاول والمعالجة SOUS-TRAITANCE الذي يكمن نشاطه في:

- توفير للمؤسسة احتياجاتها من المركبات التي يتطلبها منتج المؤسسة.
- الإستجابة للغير (مؤسسات عمومية أو خاصة) من المركبات، كالمنتجات البلاستيكية كالقوالب، قطع الغيار، الآلات.
- معالجة المياه، المعالجة السطحية.

- صناعة أشكال وقطع حديدية عن طريق الصدم الآلي، أنواع العوازل والواقيات

POLYSTYRENE.

- الإستفادة من فرص بيع المنتجات بهوامش.
- القيام بدراسات للغير تتعلق ببناء القوالب التي يريد توظيفها.
- مشروع الطاقات المتجددة ENERGIES RENOUVELABLES الذي أنشأ من أجل:
- توفير للسوق احتياجاته من المركبات للإنارة العمومية أو الصناعية.
- توفير المركبات الإلكترونية ذات الإستعمال النفعي المرافقة للبيئة.
- مشروع الدمج الإلكتروني INTEGRATION ELECTRONIQUE الذي أنشأ من أجل :

- تسيير المشاريع، وحدات الإنتاج.
- توفير الأجهزة ذات العلاقة المباشرة بحسن الأداء (فعالية تسيير المستخدمين عن طريق منطقة مجهزة ببرنامج معلوماتي يدقق في تنقيط العمال)
- إدخال سلسلة جديدة للإنتاج.
- توفير متطلبات الآلات من معدات ذات الصلة بالصيانة والوقاية.
- مديرية الممتلكات والتي أنيط لها:
- متابعة الإستثمارات ذات الغاية التوسيعية أو التجديدية التي يتطلبها الإنتاج.
- القيام بالدراسات الضرورية لإنجاز المشاريع.
- تسيير ومتابعة الوحدات.
- مديرية المعلوماتية والذكاء الإقتصادي والتي تسهر على:
- توفير برمجيات لحسن فعال وسريع للوظائف.

- التحسس على الغير وعلى الطرائق للحصول على سبق المعلومة في ميدان التسيير، السوق... إلخ

- معرفة قوة المنافسين، الخصوم في السوق، لتعزيز حصة المنافسة في السوق.

أما المديريات المركزية فيتجلى نشاطها في:

➤ المديرية المركزية للمالية والمحاسبة:

- تسيير ميزانية المؤسسة.
- المصادقة لسلامة الحسابات الإجتماعية المهنية.
- متابعة سير خزينة المؤسسة والتغلب على الصعوبات المالية.
- حسن سير عمليات الجرد ومصادقية نتائج الجرد.
- ضبط التقاربات الممكنة بين المؤسسة والغير.

➤ المديرية المركزية التجارية:

- حسن توزيع أمثل لمبيعات المؤسسة.
- توفير حصص ممكنة لمبيعات المؤسسة عبر وحدات البيع الجهوية.
- تحقيق رقم أعمال ممكن حسب القدرات المتاحة.
- التسويق الفعال للمنتوجات المؤسسة.
- التفاعل الإيجابي مع أذواق الزبون.
- تمكين قوى البيع من الوصول إلى كسب زبائن جدد.
- التعامل بذكاء للإستفادة من قوة المنافسين في السوق.

➤ المديرية المركزية للإدارة والشغل:

- السير الإداري العادي للوظائف.
- الحرص على تنفيذ القوانين الإدارية المنصوص عليها في الإتفاقية الجماعية.
- السهر على خلق مناخ عمل يتجاوب وسير العمل العادي دون مشاكل بالتنسيق مع الشركاء الإجتماعيين.
- معالجة ملفات الأشخاص والعمال الذين لديهم نزاع مع المؤسسة.
- الحرص على استغلال أمثل للوسائل و اللوجيستيك.
- متابعة و بانتظام للتأمينات من أفراد وعقارات.
- التنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل للإستجابة لاحتياجات المؤسسة من التوظيف.
- التكوين لغرض التمكين: داخلي، في مراكز العمل، خارجي للإستفادة من المعلومات الجديدة التي تتجاوب والتطور.
- متابعة مشوار العامل من خلال دراسة المنصب وقدرة أداء العامل.
- المديرية المركزية للتدقيق الداخلي ومراقبة التسيير:
 - المطابقة للإجراءات سير العمل.
 - الدقة في ضبط التجانس الضروري للوظائف.
 - الحرص على ملائمة الإجراءات للسير العام للمؤسسة.
 - إعداد التقارير الدورية أو التلقائية لسير الوظائف.
 - مراقبة التسيير من خلال التقرير الشهري لمؤشرات التسيير.
 - إعداد الميزانيات التقديرية لتحديد مدى إنجاز أهداف المؤسسة.
 - أخذ القرارات الضرورية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تضع إدارة الموارد البشرية هدفين من أهم أهدافها وهما:

(1) تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والمالية التي تمتلكها المنظمة، والإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن الفرد هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته تنتج عنه المخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

(2) تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والبقاء، ولتحقيق المخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، لابد من الإستخدام الأمثل والكفؤ للموارد (المدخلات)، وأن يتضمن الجودة اللازمة لتحقيق رضا العملاء، أي أن يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم مع معاملتهم معاملة جيدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة من العمال والاداريين العاملين في ادارتين من إدارات مؤسسة ENIE والبالغ عددهم 62 عامل، تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد هذه العينة، حيث تم استرجاع 50 نسخة من الاستبيان صالحة للتحليل الاحصائي، بينما باقي الاستبيانات لم تسترجع والمتمثلة في 12 نسخة من الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

فيما يتعلق بتطبيق موضوعات البحث، يعتمد الباحثون على مجموعة من الأدوات المنهجية من بينها الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول الموضوعات البحثية. وكذا الاعتماد على الملاحظة في جمع البيانات

(1) ملاحظة:

وهي من أهم الأساليب التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات، والملاحظات المذكورة هنا هي ملاحظات فعلية تتم وفق طرق محددة تهدف إلى كشف الظاهرة قيد الدراسة وعناصرها وعلاقتها بها.

تنقسم الملاحظات إلى:

- ملاحظة بالمشاركة.
- ملاحظة دون مشاركة.

اختار الباحث الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات والمعلومات من خلال التفاعل والتواصل مع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم ، والغرض من الملاحظة هو فهم الوضع الفعلي لإدارة الموارد البشرية وتحديد الوحدة التي يجب ملاحظتها: أي ملاحظة وعي العاملين بأهمية إدارة الموارد البشرية ، ملاحظة مدى تجسيد الخطة الاستراتيجية التنافسية في الميدان، ملاحظة العقبات والمشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وانتباه إلى المدى الذي تساعد فيه إدارة الموارد البشرية على خلق ميزة تنافسية في المنظمة.

(2) الاستمارة:

تعد الاستمارة إحدى الأدوات الإحصائية الأكثر استخدامًا لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ولهذا الغرض تم تصميم استبيان يتكون من 30 سؤال مقسم الى 4 محاور حيث يحتوي المحور الأول على البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة المدنية)، بينما يحتوي المحور الثاني على بيانات متعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في 9 أسئلة، يضم المحور الثالث بيانات تتعلق بالميزة التنافسية متمثلة في 9 أسئلة، أما بالنسبة للمحور الرابع فهو يحتوي على بيانات متعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في 7 أسئلة.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المستفتى لبیان الاستبيان. هذا هو أحد أهم المقاييس المستخدمة على نطاق واسع لقياس الميول والرغبات والأفكار. إنه مجموع الإجابات التي تم جمعها لمقاطع ليكرت. أما بالنسبة لفقرة مشروع ليكرت، فهي تتكون من جزأين: الجذع وهو جملة تحدد السلوك.

السلم ويستخدم لقياس درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

طريقة ليكرت هي إحدى الطرق الشائعة الاستخدام لقياس الاتجاهات العلمية والتعليم وعلم النفس والبحث الاجتماعي من أجل تقصير الوقت والطاقة، ويتميز مقياس ليكرت بسهولة التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.

المطلب الثالث: قياس الثبات

معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

تم استخدام هذا المعامل من أجل التحقق من صدق وثبات أسئلة الاستبيان، حيث تحصلنا على المعامل بقيمة 0.625 كما هو موضح في الجدول رقم(02) لمتغيرات المجال الثاني والثالث والرابع، حيث أن هذه القيمة تفوق القيمة المتعارف عليها وهي 0.60 ومن هنا نستنتج أن نتائج الاستبيان قد حققت الصدق والثبات في التقدير.

Statistiques de fiabilité		
الثبات		
حجم العينة	عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ
50	25	,625

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

المبحث الثالث: تحليل وتفسير البيانات

المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

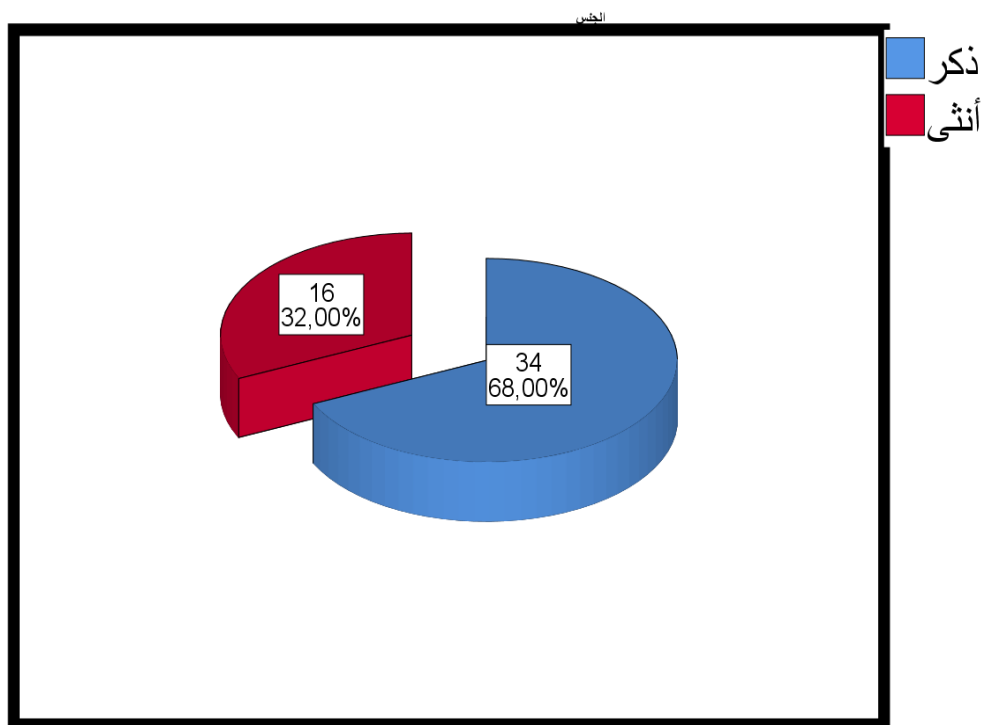
➤ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	34	%68
أنثى	16	%32
المجموع	50	%100
	78	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

الشكل رقم(02): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

يتضح لنا من الجدول السابق أنه هنالك غلبة للرجال على النساء، حيث بلغ عدد الذكور 34 ما يعادل نسبة

68% بينما جاء عدد الاناث أقل مقارنة بعدد الذكور ب 16 أنثى أي ما يعادل 32%

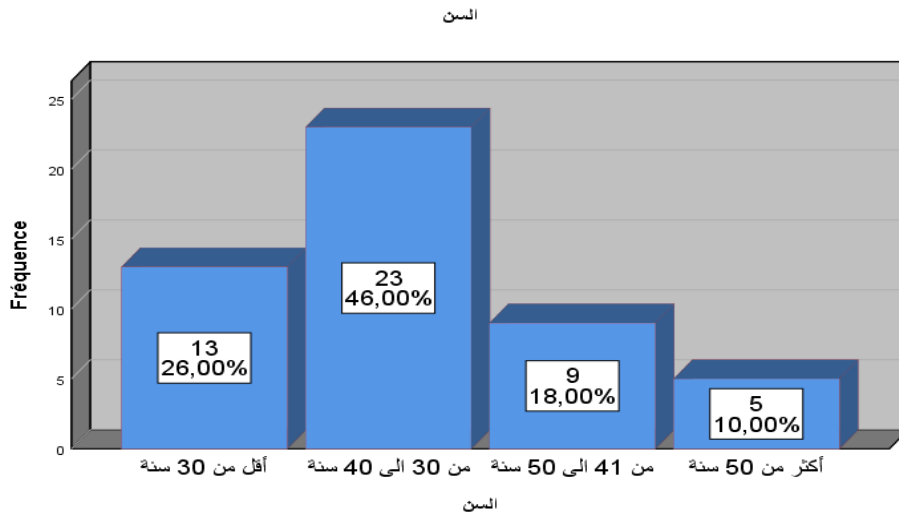
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (الفئة العمرية)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	%26
من 30 الى 40 سنة	23	%46
من 41 الى 50 سنة	9	%18
أكثر من 50 سنة	5	%10
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

الشكل رقم(03): الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

من خلال الجدول رقم(4) نلاحظ أغلبية الأفراد تتواجد في الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بنسبة %46

وهي فئة نشطة مقارنة بالفئات الأخرى وتمتلك خبرة لابس بها في العمل، تليها في المرتبة الثانية بنسبة

26% الفئة العمرية اقل من 30 سنة وهي فئة شابة وقليلة الخبرة، أما في المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 18% وهي فئة تمتاز بالخبرة، أما في المرتبة الاخيرة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بالنسبة 10% وهي فئة تمتلك خبرة طويلة في العمل حيث تحتاجها المؤسسة في مساندة باقي العمال وتزويدهم بالمعلومات والخبرات.

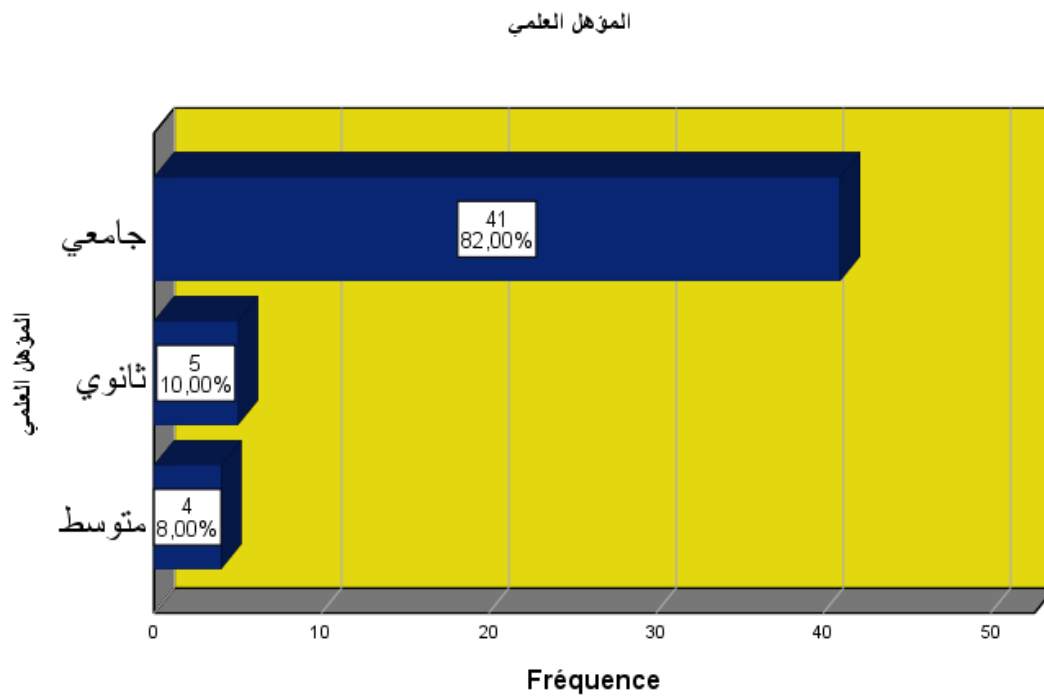
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
المتوسط	4	8%
الثانوي	5	10%
الجامعي	41	82%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

الشكل رقم(04): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

حسب ما نلاحظه في الجدول رقم (5) ان المؤسسة توظف يد عاملة ذات مؤهل علمي وكفاءة عالية حيث يأتي أغلبية الأفراد في المستوى الجامعي ب 82% مايعادل 41 فرد، أما نسبة العمال في المستوى الثانوي هي 10% وتعادل 5 عمال، وفي الأخير يأتي المستوى المتوسط بنسبة 08% وتعادل 4 أفراد فقط.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

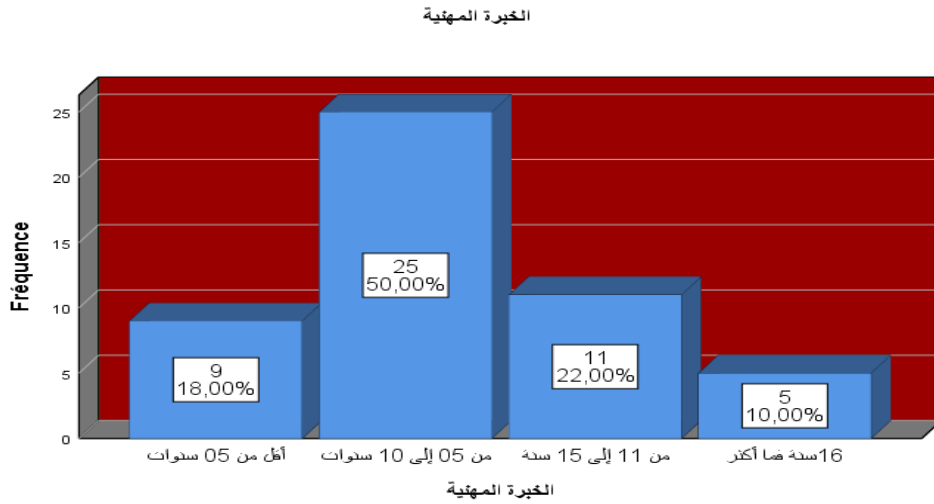
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية

أقل من 5 سنوات	09	%18
من 5 الى 10 سنوات	25	%50
من 11 الى 15 سنة	11	%22
16 سنة فما أكثر	05	%10
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن غالبية العمال يمتلكون خبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 50%

مايعادل 25 عامل حيث أن هذه الفئة تعبر عن امتلاك عمال المؤسسة خبرة كافية مقارنة بفئة أقل من 5

سنوات قليلة الخبرة التي أتت في المرتبة الثالثة بنسبة 18% مما يعادل 9 عمال، أما عن فئة من 11 الى 15 سنة جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 22% ما يعادل 11 عامل وهذا يدل على أن المؤسسة تتمسك بعدد لا بأس به من العمال ذوي خبرات طويلة للمحافظة على الاستقرار العمل، أما عن فئة 16 سنة فما أكثر فجاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 10% ب 05 عمال فقط حيث ان من طبيعة هذه الفئة أنها تمتلك عدد عمال أقل مقارنة بالفئات الأخرى، ورغم ذلك يجب على المؤسسة عدم التفريط في هذه النوعية من العمال لمتلاكهم معرفة ودراية كبيرة بما يحيط بالمؤسسة.

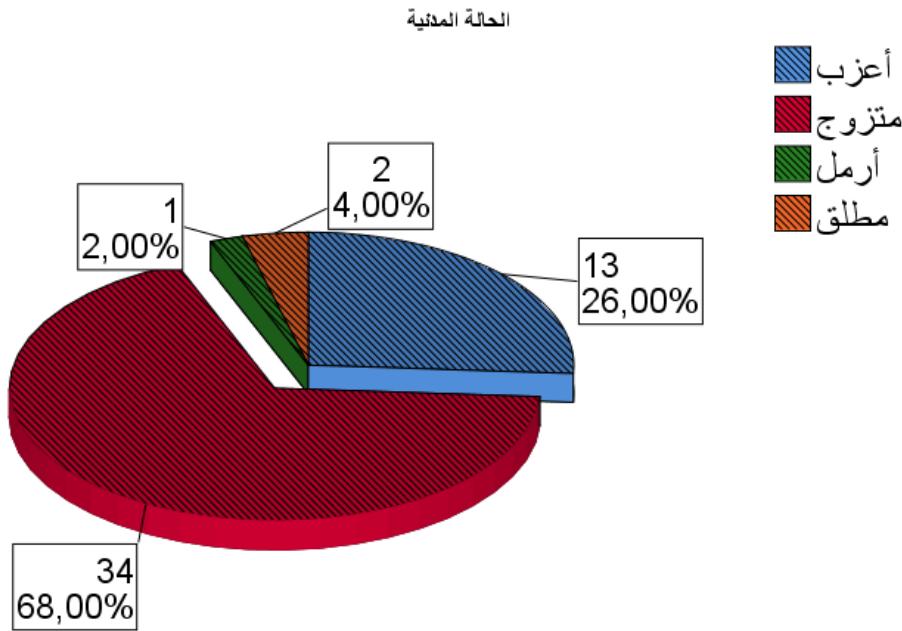
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	26%
متزوج	34	68%
أرمل	1	02%
مطلق	2	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

الشكل رقم(06): الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

من نتائج جدول رقم(07) نلاحظ أن أغلبية العمال متزوجون بنسبة 68% مايعادل 34 عامل وهذا مفيد جدا للمؤسسة حيث يمنح لها الاستقرار وتركيز العامل على العمل فقط، ليأتي بعد ذلك حالة الأعزب بنسبة 26% مايعادل 13 عامل، أما عن حالتي المطلق والأرمل كانتا بنسبة 4% و 2% ما يعادل 2 و 1 عامل على التوالي.

المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة:

من أجل تحليل مجالات الدراسة سنعتمد على الجدول الموالي لحساب الاتجاه العام للدراسة

الجدول رقم(08): اتجاه العينة بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5

المصدر: من اعداد الطالب

(1) حساب النسب المئوية للمجالات الثلاثة:

(أ) حساب النسب المئوية لمجال (استراتيجية إدارة الموارد البشرية):

الجدول رقم(09): بيانات تتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة	12	32	3	3	-	50
	%24	%64	%6	%6	-	%100
تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة	8	30	5	6	1	50
	%16	%60	%10	%12	%2	%100
استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسستكم	3	31	10	6	-	50
	%6	%62	%20	%12	-	%100
يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	2	25	20	2	1	50
	%4	%50	%40	%4	%2	%100

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

%100						
50	–	1	5	32	12	يتم الحكم على العامل على أنه كفاء اعتمادا على
%100	–	%2	%10	%64	%24	المميزات الشخصية والقدرة على أداء مهامه
50	–	3	6	35	6	تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
%100	–	%6	%12	%70	%12	
50	–	3	9	33	5	تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع
%100	–	%6	%18	%66	%10	الموارد
50	2	6	8	28	6	توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق استراتيجية إدارة
%100	%4	%12	%16	%56	%12	الموارد البشرية
50	1	9	6	26	8	في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على إشراك
%100	%2	%18	%12	%52	%16	العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

غالبية العمال أجمعو أن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة بدرجة موافق بنسبة 64% مايعادل 32 فرد.

أجاب معظم العمال بموافق على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة بنسبة 60% مايعادل 30 فرد.

31 فرد أجابو بموافق على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 32% من عدد الكلي للعيينة.

تراوحت إجابات العمال بين موافق ومحايد على أن المؤسسة تقوم بأجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حيث أجاب 25 فرد بموافق و 20 فرد بمحايد بنسبة 50% و 40% على التوالي.

قد اجاب 32 فردا بموافق على السؤال يتم الحكم على العامل على انه كفر اعتمادا على الميزات الشخصية وقدرة على اداء المهام بنسبة 64 بالمئة.

اغلبية الافراد تعتبر ان المؤسسة تتبنى خططا استراتيجية لادارة الموارد البشرية بموافق بنسبة 70 بالمئة ما يعادل 35 فردا.

لقد وافق 33 فردا بأن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتقييم مختلف انواع الموارد وهذا بنسبة 66 بالمئة.

اغلبية الافراد ايدت بدرجة موافق وجود معوقات لتطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة بنسبة 56 بالمئة ما يعادل 28 فردا.

26 فردا أجابو بدرجة موافق على أنه في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على اشراك العاملين في عملية اتخاذ قرار لحل مشاكل وهذا بنسبه 52 بالمئة.

وفي الاخير نستنتج ان المؤسسة تعتمد على استراتيجية اداره الموارد البشرية في تنفيذ مختلف المهام.

(ب) حساب النسب المئوية لمجال (الميزة التنافسية)

الجدول رقم(10): بيانات تتعلق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
يمكن أن يساعد توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات المهنية في تحسين خدمات المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية	1 %2	38 %76	5 %10	4 %8	2 %4	50 %100
تسعى المؤسسة دائما الى التحسين المستمر	2 %4	22 %44	10 %20	13 %26	3 %6	50 %100
تتمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة	1 %2	34 %68	13 %26	1 %2	1 %2	50 %100
تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	10 %20	31 %62	4 %8	5 %10	– –	50 %100
تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها	8 %16	31 %62	8 %16	2 %4	1 %2	50 %100
تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى لتحقيقه مؤسستكم من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية	6 %12	34 %68	9 %18	1 %2	– –	50 %100
تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية	9	32	8	1	–	50

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن	18%	64%	16%	2%	–	100%
تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية وحده يكفي لتحقيق التفوق	6%	26%	10%	7%	1%	50%
تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها	11%	31%	5%	3%	–	50%
	22%	62%	10%	6%	–	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

38 فردا اجابو بدرجة موافق على السؤال يمكن ان يساعد توظيف أفراد ذوي معرفة ومهارات مهنية في

تحسين خدمات المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية بنسبة 76%.

تسعى المؤسسة دائما الى تحسين مستمر سؤال أجاب عنه 22 فردا بدرجة موافق ما يعادل 44 بالمئة أما

13 فردا فقد أجاب بغير موافق ما يعادل 26 بالمئة.

34 فردا أجاب بدرجة موافق على أن الخطط الاستراتيجية التنافسية تتمثل في تقييم الواقع التنافسي

للمؤسسة وهذا بنسبة 68 بالمئة من مجموع أفراد العينة.

31 فردا يعتقدون أن مؤسستهم تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وقد كانت اجابتهم بدرجة موافق

وهذا بنسبة 62 بالمئة من مجموع أفراد العينة.

31 فردا يؤيدون بدرجة موافق أن المؤسسة تعتمد على استغلال فرص الخارجية لتحقيق اهدافها وهذا بنسبة

62 بالمئة.

أغلبية الأفراد يعتبرون أن الميزة التنافسية هي هدف رئيسي تسعى لتحقيقه مؤسسه من خلال استراتيجية ادارة الموارد البشرية وهذا بنسبة 68 بالمئة مايعادل 34 فردا.

32 فرد أجابو بدرجة موافق على السؤال تتعلق أهداف التي تحتويها استراتيجية التنافسية لتحقيق مستويات أعلى في ارضاء الزبائن وهذا بنسبة 64 بالمئة.

26 فردا أجابو بدرجة موافق على السؤال تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية وحده يكفي لتحقيق التفوق وهذا بنسبة 52 بالمئة.

31 فردا أجابو بدرجة موافق على أن المؤسسة تعتقد أن انجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها وهذا بنسبة 62 بالمئة.

من خلال آراء عينة الدراسة نستنتج أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية و هذا باستغلال الأمثل لمواردها البشرية.

(ت) حساب النسب المئوية لمجال (إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية):

الجدول رقم(11): بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
يساهم العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	2 %4	42 %84	3 %6	3 %6	— —	50 %100

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

50	1	1	13	32	3	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال لزيادة كفاءتهم
%100	%2	%2	%26	%64	%6	
50	–	–	9	30	11	يملك العمال القدرة على التعامل والتكيف مع الوسائل المستخدمة في العمل
%100	–	–	%18	%60	%22	
50	2	1	7	34	6	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة
%100	%4	%2	%14	%68	%12	
50	–	8	10	25	7	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج
%100	–	%16	%20	%50	%14	
50	3	9	5	28	5	تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها
%100	%6	%18	%10	%56	%10	
50	–	1	8	35	6	تعتقد المؤسسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق التمييز
%100	–	%2	%16	%70	%12	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

42 فردا يؤيدون بدرجة موافق مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا بنسبة 84

بالمئة من مجموع أفراد العينة.

32 فردا يعتبرون وبدرجه موافق أن مؤسستهم تعتمد على تدريب العمال لزيادة كفاءتهم وهذا بنسبة 64 بالمئة.

30 فردا يعتبرون بدرجة موافق أن العمال لديهم قدرة على التعامل والتكيف مع الوسائل المستخدمة في العمل وهذا بنسبة 60%.

تساهم ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة وهذا باعتقاد 34 فردا بدرجة موافق وبنسبة 68 بالمئة.

25 عاملا يرون أن مؤسستهم توفر لهم مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الانتاج وهذا بنسبة 50 بالمئة.

56 بالمئة من أفراد هذه العينة يرون بدرجة موافق أن المؤسسة تعمل على اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من ادائها أي ما يعادل 28 فردا.

35 فردا يوافقون بأن المؤسسة تعتقد أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية من شأنها ان تحقق التميز وهذا بنسبة 70 بالمئة.

من هنا نستنتج أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

(2) حساب اتجاه اراء عينة الدراسة:

أ) حساب اتجاه المجال (استراتيجية إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (12): عرض نتائج الإجابات المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة	4.06	,73983	موافق
تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة	3.76	,93808	موافق
استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسستكم	3.62	,77959	موافق
يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	3.50	,73540	موافق
يتم الحكم على العامل على أنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء	4.10	,64681	موافق
تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	3.88	,68928	موافق
تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم	3.80	,69985	موافق

مختلف أنواع الموارد			
توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية	3.60	.98974	موافق
في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل	3.62	1,02798	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه تبيننت النتائج التالية:

نلاحظ أن اتجاه اراء عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية كان نحو موافق وبتشتت آراء متوسط وهذا يدل ان إدارة الموارد البشرية تنتهج نهجا استراتيجيا في تسيير أعمالها حيث وحسب الآراء عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية هي الأهم في المؤسسة وهذا بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وأيضا تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة وهذا بوسط حسابي بلغ 3.76 ، وقد اكدت الدراسة ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية لها دور مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وهذا بوسط حسابي 3.62 ، وفي نفس السياق اكدت ايضا على ان المؤسسة تتبنى خططا استراتيجية لادارة الموارد البشرية بوسط حسابي قدر ب 3.88 وأيضا تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع الموارد ب 3.8 وهذا يعتبر أسلوب اجابي تلجأ اليه المؤسسة، تقوم المؤسسة بالحكم على العامل انطلاقا من مميزاته الشخصية بمتوسط بلغ 4.1 وأيضا من أجل حل المشاكل تقوم المؤسسة بأشراك

عمالها في اتخاذ القرار النهائي بمتوسط 3.62، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تبحث عن المشاكل التي تعيق تنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه وهذا بمتوسط 3.6 .

(ب) حساب اتجاه المجال (الميزة التنافسية)

الجدول رقم (13): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالميزة التنافسية

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
يمكن أن يساعد توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات المهنية في تحسين خدمات المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية	3.64	,82709	موافق
تسعى المؤسسة دائما الى التحسين المستمر	3.2	1,01015	محايد
تتمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة	3.66	,65807	موافق
تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	3.92	,82906	موافق
تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها	3.86	,80837	موافق
تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى لتحقيقه مؤسستكم	3.9	,61445	موافق

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة

من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية			
تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن	3.98	65434,	موافق
تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية وحده يكفي لتحقيق التفوق	3.58	94954,	موافق
تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها	4.00	75593,	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نرى أن تشتت اراء عينة الدراسة في هذا المجال هو تشتت متوسط وهذا نتائج الانحراف المعياري ونلاحظ أيضا أن غالبية اتجاه الarah هو نحو درجة موافق ما عدا السؤال المتعلق بسعي المؤسسة نحو التحسين المستمر فقد كان الاتجاه نحو درجة محايد بمتوسط 3.2 أي ان العمال لا يمتلكون معلومات عن التحسين المستمر من طرف مؤسستهم، أما عن أفراد العينة فانهم يرون أن مؤسستهم تسعى لتحقيق التميز بمتوسط 3.92 ، كما يرون أن مؤسستهم تعتقد أن استغلالها للفرص الخارجية وأن انجاز أكبر عدد من المشاريع وارضاء الزبائن يحققون لها أهدافها وهذا بمتوسط 3.86 و 4.00 و 3.98 على التوالي، وأيضا يساعد توظيف أفراد ذوي معرفة على تحقيق التميز بمتوسط 3.64 وهذا ما تأكده النتائج السابقة، ومن جهة أخرى تعتبر المؤسسة أن الميزة التنافسية هي هدف رئيسي يجب تحقيقه من خلال التقييم المستمر للبيئة التنافسية المحيطة بها ومن أجل تحقيق ذلك تعتمد على خطط استراتيجية تنافسية وهذا

بمتوسطي 3.9 و 3.66 ومن أجل حسن تنفيذ الاستراتيجيات ترى المؤسسة أن استغلال الموارد البشرية يحقق التفوق بمتوسط بلغ 3.58 .

(ت) حساب اتجاه المجال (إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)

الجدول رقم (14): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق

الميزة التنافسية

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
يساهم العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.86	,57179	موافق
تعتمد المؤسسة على تدريب العمال لزيادة كفاءتهم	3.7	,70711	موافق
يملك العمال القدرة على التعامل والتكيف مع الوسائل المستخدمة في العمل	4.04	,63760	موافق
تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة	3.82	,82536	موافق
توفر المؤسسة للعاملين بها مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج	3.62	,92339	موافق
تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما	3.46	1,09190	موافق

			يحسن من أدائها
موافق	60068,	3.92	تعتقد المؤسسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق التمييز

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق نرى أن قيم الانحراف المعياري بين 0.57 و 1.09 ما يعني أن تشتت الآراء متوسط وتتجه اراء هذه العينة نحو درجة موافق على أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق التميز هذا ما نلاحظه من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تعرضها البيئة التنافسية وتحقيق الأهداف وهذا بمساهمة العنصر البشري الذي يمتلك قدرة على التكيف والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل وبدورها توفر المؤسسة لعنصرها البشري مجالا من الحرية واتخاذ القرارات مما يزيد من الإنتاج ويحسن من أدائها وهذا ما نلاحظه في المتوسطات التي تتراوح بين 3.46 و 4.04 .

المطلب الثالث: قياس مدى صحة الفرضية

من أجل قياس مدى صحة الفرضيتين نستعمل معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين الأول مستقل وثاني تابع.

الفرضية الأولى: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المتغير المستقل: تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المتغير التابع: تعتقد المؤسسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق التمييز.

وعليه نحدد الفرضيتين التاليتين:

✓ الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

✓ الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الشكل رقم(07): معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		خططا المؤسسة تتبنى الموارد لإدارة استراتيجية البشرية	استراتيجية أن المؤسسة تعتقد من البشرية الموارد إدارة التميز تحقق أن شأنها
الموارد لإدارة استراتيجية خططا المؤسسة تتبنى البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,420**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	50	50
البشرية الموارد إدارة استراتيجية أن المؤسسة تعتقد التميز تحقق أن شأنها من	Corrélacion de Pearson	,420**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V25

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي (0.42 **) وقيمة دلالة تساوي

0.002 وهي أصغر من 0.01 ومنه نستنتج وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين وعليه نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود علاقة بين تبني المؤسسة خططا استراتيجية

لإدارة الموارد البشرية و تعتقد المؤسسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق التميز .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية في مؤسسة ENIE لاحظنا أن المؤسسة تعمل جاهدا من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتميز في السوق التنافسية وهذا من خلال توفير البيئة الملائمة لعمالها من أجل رفع الإنتاجية وارضاء الزبائن، وهذا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإشراك الموظفين في برامج التدريب وتشجيع التنمية.

وتهدف المؤسسة إلى استخدام كفاءة المورد البشري كسلاح استراتيجي لتحقيق التميز من خلال التركيز على أداء، ولا تنعكس أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فقط في مسؤولية الموارد والكفاءة ولكن أيضًا في الخصائص والمزايا التي يجب أن تتمتع بها الموارد في ضوء تحديات العولمة المختلفة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال ما تطرقنا اليه في موضوعنا " دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " أصبح الاعتماد على استراتيجية مدروسة باحكام مسبقا أمر ضروري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الريادة والتميز .

ويتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية التنظيمية أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام رقابة لضمان أداء الموظفين للمهام بطريقة تحقق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. وفي المقابل يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر احتياجات المؤسسة من الأعداد الكافية والمواصفات والمهارات المطلوبة للموظفين، وتقييم أدائهم بعناية لتحديد مدى توافق نتائجهم مع أهداف المؤسسة، والسعي لتطوير معارفهم وسلوكياتهم وتوفير مستوى أعلى من الحوافز وأنظمة الأجور مقارنة بالمنافسين، وذلك لضمان جذب الموارد البشرية الأفضل والأكثر مرونة والمحافظة عليها، حتى يتمكنوا من التكيف مع الضغوط ومواجهة التغيرات السريعة في البيئة.

ومن خلال ما ذكرناه سابقا في الجانبين النظري وخاصة التطبيقي توصلت الدراسة إلى النتائج وهي:

إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة في مؤسسة ENIE لأن ممارسة إدارة الموارد البشرية فيها لها بعد استراتيجي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة. ولا ننسى توفر الشروط اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتقوم بدورها الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي وهام على الجودة والكفاءة المؤسسة وبالتالي يكون له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

ورأينا أيضا أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENIE.

كما وافق 62 بالمئة من مجموع العينة على الفرضية الأولى وهذا ما أكدته أيضا معامل الارتباط بيرسون على قبول فرضية أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENIE.

وأیضا وافق 68 بالمئة من مجموع العينة على الفرضية الثانية التي تقول أن الميزة التنافسية هي هدف رئيسي تسعى لتحقيقه المؤسسة استنادا الى استراتيجية إدارة الموارد البشرية ولاكن نفته نتائج معامل الارتباط بإلغاء الفرضية المطروحة.

حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بمجموعة من الحدود (المكانية، البشرية، الزمانية)

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي إدارة الموارد البشرية واداريين في مصلحة الطاقة الشمسية المقدر عددهم 62 عامل.
- **الحدود الزمنية:** تمت عملية تصميم الاستبيان، وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاؤها منها بشكل كامل في الموسم الدراسي 2020-2021 ابتداء من شهر أفريل الى غاية شهر جوان.

بعد تقديم أهم نتائج البحث ومناقشة الفرضيات المقترحة لهذا الموضوع، نعرض بعض مقترحات متعلقة بموضوعات البحث وهي: تحتاج الإدارة إلى دعم مستمر لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لضمان أن استراتيجية الموارد البشرية تتكيف مع التغييرات في استراتيجية المؤسسة

خاتمة عامة

و إجراء مراجعة استراتيجية بانتظام لإدارة الموارد البشرية للانتباه إلى مبدأ الجمع بين خطط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التنظيمية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً وسيطاً بين المديرين والعاملين، من خلال صياغة استراتيجيات خاصة تتكامل وتتفاعل مع الإستراتيجيات التنظيمية، وتعريفهم بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ودورها الفعال في التنفيذ ثم تحقيق أهداف وغايات هذه الأخيرة.

التركيز على تطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم لمواكبة التطور التكنولوجي السريع، والذي ينعكس في قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشرسة والعديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب:

1. مؤيد سعيد سالم ، (2002) ، تنظيم المنظمات ، دار العالم كتاب الحديث ، سوريا.
2. خالد عبد الرحيم ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الكويت.
3. بن دليم القحطاني، (2015)، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية.
4. أحمد سيد مصطفى، (1999)، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
5. محمد الفاتح ، (2013) ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر.
6. عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (1998)، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
7. حسين وليد حسين عباس، (2015)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية: مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.
8. مؤيد سعيد السالم، (2009)، إدارة الموارد لبشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
9. جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية الإسكندرية.
10. راوية حسن، (2003)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
11. عمرو وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الاستراتيجي، دار وائل لمتشر، عمان.
12. مصطفى محمود أبوبكر، (2014)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

قائمة المراجع

13. محي الدين الأزهرى، (1995)، التسويق الفعال، دار الفكر العربي، مصر.
 14. طارق قندوز، (2015)، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، الأردن.
 15. نبيل محمد المرسي، (2003)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
 16. محي الدين قطب، (2011)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجديد للنشر، عمان.
 17. محمد أحمد عوض، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
 18. فلاح حسن الحسيني، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- رسائل جامعية وأطروحات:
19. سملاي يحضيه، (2004)، (أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
 20. بو زايد وسيلة، (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
 21. رحيل آسيا، (2011)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
 22. زويد زهرة، (2007)، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.

قائمة المراجع

23. صفاء عبد محمد زاهرة، (2017)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
24. محمد نور الدين اسكيف، (2018)، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات - دراسة تحليلية مقارنة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد - قسم المحاسبة، جامعة حلب.
25. بوركوة عبد المالك، (2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.

مواقع الكترونية:

26. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2018)، وضع خطة الموارد البشرية الاستراتيجية (على الأنترنت)، متاح على <https://hrdiscussion.com/hr125616.htm> ، تم الوصول إليه في 21 أبريل 2021.

المقالة:

27. يحضي سملاي، (2006)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة.
28. منى طعيمة الجرف ، (2002)، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19

قائمة المراجع

29. سورية معموري و الشيخ هجيرة، (2010)، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10/11/2010
30. موساوي زبية وخالدي خديجة، (2005)، نظرية الموارد والتجديد والتحميل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/03/ 2005
31. د. محمد عواد الزيادات و د. مروان محمد النصور، (2007) ، " تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 42

مراجع باللغة الأجنبية:

- 32.MIREILLE Vulliamy, ,(2002) la gestion des ressources humaines en rupture ; de la gestion sociale à la gestion des ressources.
- 33.SHIMON L DOLAN et AL, (2002), La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et politique actuelles, Édition de renouveau pédagogique Inc.
- 34.Geneviève lacono, (2002): Gestion des ressources humaines, Gualino Editeur.
- 35.CHARLES–henri Besseyre des horts, (1990), gérer les ressources humaines dans l'entreprise ; concepts et outils, Édition d'organisation Paris.

قائمة المراجع

- 36.R. Papin, (1995), L'art de diriger : Management et stratégie, Dunod, paris
- 37.Paul Kearns, (2003), HR Strategy: Business Focused, Individually Centred, Butterworth–Heinemann.
- 38.Frédéric Leroy, (2001), Les stratégies de l'entreprise, Ed Dounod, France.
- 39.Michel Porter,(1997), L'avantage concurrentiel, traduit de lavergne, Ed Dunod, paris.
- 40.Charlie Cook ,(2003), "Managing Human Resources",14th edition, The University of West Alabama.

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة وإستراتيجيات مؤسسات بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان- حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وإلتزام البحث والتوصل إلى نتائج علمية و تحليلها و تفسيرها نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بتمعن و دقة. ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

أولا: أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

1. الجنس: ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فما أكثر ☐
5. الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

ثانيا: أسئلة الاستبيان المقسمة على ثلاثة مجالات

الملاحق

مجال التقييم	الرقم	السؤال	الرأي			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	6	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة				
	7	تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة				
	8	استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسستكم				
	9	يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة				
	10	يتم الحكم على العامل على أنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء				
	11	تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية				
	12	تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع الموارد				
	13	توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية				
	14	في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل				

الملاحق

					يمكن أن يساعد توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات المهنية في تحسين خدمات المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية	15	الميزة التنافسية
					تسعى المؤسسة دائماً الى التحسين المستمر	16	
					تتمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة	17	
					تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	18	
					تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها	19	
					تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى لتحقيقه مؤسستكم من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية	20	
					تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن	21	
					تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية وحده يكفي لتحقيق التفوق	22	
					تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها	23	
					يساهم العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	24	إدارة

الملاحق

					تعتمد المؤسساتكم على تدريب العمال لزيادة كفاءتهم	25	الموارد
					يملك العمال القدرة على التعامل والتكيف مع الوسائل المستخدمة في العمل	26	البشرية
					تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة	27	ودورها
					توفر المؤسسة للعاملين بها مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج	28	في تحقيق الميزة
					تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها	29	التنافسية
					تعتقد المؤسسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق التمييز	30	

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ت	خطة البحث
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
9-1	مقدمة عامة
الفصل الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية	
11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
15-11	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
16-15	المطلب الثاني: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية
19-16	المطلب الثالث: الوظائف والأهداف لإدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية
21-19	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها
24-21	المطلب الثاني: النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

26-25	المطلب الثالث: فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية
26	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
30-26	المطلب الأول: خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
32-30	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
37-32	المطلب الثالث: المتغيرات البيئية المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
38-37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
40	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
41-40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
42-41	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
48-43	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
48	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها
50-48	المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية
51-50	المطلب الثاني: شروط استمرار الميزة التنافسية
55-51	المطلب الثالث: استراتيجيات و معوقات الميزة التنافسية
56	المبحث الثالث: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
58-56	المطلب الأول: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
59-58	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية

61-59	المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الاطار المنهجي والميداني للدراسة	
63	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
65-63	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ومقرها
68-65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودور مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
75-68	المطلب الثالث: أقسام ومهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
77-75	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
78-77	المطلب الثالث: قياس صدق الاستبيان
78	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
85-78	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
99-85	المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة
101-99	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
101	خلاصة الفصل الثالث
105-103	خاتمة عامة
111-107	قائمة المراجع

الملخص:

تسعى المؤسسات دائما إلى الحفاظ على استمراريته في بيئة تنافسية حيث تعتبر المؤسسة منطقة جذابة للمستثمرين لما تتمتع به من مرونة وسهولة في التنظيم وسهولة تحديد الأهداف وتوجيه جهود الموارد البشرية نحو الطريق لتحقيق الأهداف المخططة والاستجابة السريعة للاحتياجات المحدثة وتحقيق رغبات العملاء، مما يسمح لها بالاحتفاظ بالعملاء وجذب الآخرين وزيادة حصتها في السوق واكتساب ميزة تنافسية. حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات على الاستفادة المثلى من طاقتها وقدراتها لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على استراتيجيتها في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قمنا بتصميم استمارة إحتوت على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات المدروسة، وقد تم تطبيقها على عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE وتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25). وقد تم الوصول إلى أن إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على استراتيجيتها تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.

Résumé :

Les entreprises s'efforcent toujours de maintenir leur continuité dans un environnement concurrentiel où l'entreprise est attrayante pour les investisseurs en raison de sa flexibilité, de sa facilité d'organisation, de sa facilité de ciblage, de l'orientation des efforts de ressources humaines pour atteindre les objectifs prévus, répondre rapidement aux besoins et aux désirs actualisés des clients, ce qui lui permet de fidéliser ses clients, d'en attirer d'autres, d'accroître sa part de marché et d'obtenir un avantage concurrentiel. La gestion des ressources humaines, au moyen d'un éventail de pratiques, optimise sa capacité et sa capacité de mettre en œuvre la stratégie d'entreprise.

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence le rôle joué par la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel. Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, nous avons conçu un formulaire contenant un ensemble de questions relatives aux variables considérées, appliquées aux travailleurs de Société nationale des industries électroniques ENIE et analysés les données collectées à l'aide du Programme de trousseaux statistiques pour les sciences sociales (SPSS25). On a soutenu que la gestion des ressources humaines fondée sur sa stratégie apporte l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Mots clés : Stratégie de gestion des ressources humaines, gestion des ressources humaine, Ressources humaines, avantage concurrentiel, Société nationale des industries électroniques ENIE