

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: مناجمت المنظمات

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسات إقتصادية جزائرية عاملة في قطاع الحليب ومشتقاته

إعداد:

مراد هميلة

إشراف

أ.د. مراد كواشي

لجنة المناقشة

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
أسماء سفاري	أستاذ	أم البواقي	رئيساً
مراد كواشي	أستاذ	أم البواقي	مشرفاً
شرف عقون	أستاذ	المركز الجامعي ميلة	عضوا
زهير بركم	أستاذ محاضر-أ	أم البواقي	عضوا
حسن بوزناق	أستاذ محاضر-أ	باتنة 1	عضوا
محمد الأمين فيلاي	أستاذ محاضر-أ	قسنطينة 2	عضوا

السنة الجامعية 2024/2023



والحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين محمداً عليه أفضل الصلاة
وأتم التسليم.

كلمة شكر

اللهم إني أسالك إيماناً صادقاً وقلبا خاشعاً وعلماً نافعا ورزقا طيباً وعملاً
متقبلاً.

إن المستحق للشكر والحمد والثناء هو الله وحده لا شريك له، شكره
على كل نعمة أنعمها علي، وشكراً له على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل،
شكراً وحمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك.

إلى الأستاذ الفاضل: الأستاذ المشرف على هذا العمل الاستاذ الدكتور مراد
كواشي؛

كما أعرب عن إمتناني لكل أساتذتي من جامعة أم البواقي.
وكما أسجل جميل عبارات الشكر لكل طاقم مكتبة جامعة تبسة،
ومكتبة جامعة أم البواقي.

إلى عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة.
إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

شكراً

الأهداء

الى الأم (أمي الغالية)،
رمز المحبة والعطاء؛
كما أُهدي عملي هذا:
إلى كل الأقارب والأصدقاء

مراد هميلة

صفحة	البيان
	كلمة شكر الاهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال فهرس الملحقات
أ - س	مقدمة
	الفصل الأول: مضامين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
14	تمهيد
15	المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية
15	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: أبعاد الإستراتيجية
18	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية
19	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي للبيئة
19	المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية
21	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
22	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة
35	المبحث الثالث: بناء الإستراتيجية على المستوى التنظيمي
35	المطلب الأول: القرار الإستراتيجي
38	المطلب الثاني: رسالة المنظمة وأبعاده ومكوناتها
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإستراتيجية
42	المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

44	المبحث الرابع: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
44	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الإدارة الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: تحديات تزيد من أهمية إدارة إستراتيجية للموارد بشرية
47	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
50	المطلب الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وإدامة القوى العاملة
58	المطلب الخامس: التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
65	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية
69	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني: الركائز الأساسية للميزة التنافسية
72	المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية
74	المبحث الثاني: سبل بناء الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية
76	المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية
78	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
80	المبحث الثالث: استمرارية الميزة التنافسية وسبل دعمها
80	المطلب الأول: سبل دعم الميزة التنافسية
81	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في دعم الميزة التنافسية
90	المطلب الرابع: الإبداع التكنولوجي كدعامة للميزة التنافسية
92	المطلب الخامس: يقظة التنافسية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

94	المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية
95	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
97	المطلب الثاني: دور الموارد في خلق الميزة التنافسية
99	المطلب الثالث: تقدير المركز التنافسي للمؤسسة
100	المطلب الرابع: بناء نموذج للميزة التنافسية المستدامة
101	المطلب الخامس: المقاربة المبنية على الموارد والميزة التنافسية المستدامة
105	المطلب السادس: إستراتيجية المحيط الأزرق كتحدى للميزة التنافسية
109	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: سبل بناء موارد بشرية تنافسية	
111	تمهيد
112	المبحث الأول: الأسس النظرية لتنمية موارد بشرية تنافسية
112	المطلب الأول: مضامين تنمية الموارد البشرية
114	المطلب الثاني: آثار تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري
116	المطلب الثالث: سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
118	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمواهب لغرض تحقيق الميزة التنافسية
118	المطلب الأول: تعريف الموارد والكفاءات وإشكالية تقييمها
122	المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب
131	المطلب الثالث: مسار الوظيفي والاحترافي للمورد البشري وتقييم مهارات
142	المبحث الثالث: الميزة التنافسية من خلال إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
142	المطلب الأول: استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية
143	المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري لصناعة ميزة تنافسية
143	المطلب الثالث: الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية
146	المطلب الرابع: سياسات إدارة موارد بشرية للاستجابة للتغيير

147	المطلب الخامس: ميزة تنافسية من خلال إدارة إستراتيجية للموارد
155	خلاصة الفصل الثالث
فصل تطبيقي: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية عاملة في مجال الحليب ومشتقاته	
157	تمهيد
158	المبحث الأول: تقديم المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة
158	المطلب الأول: تشخيص الوظائف أو العمليات
170	المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية محل الدراسة
170	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
170	المطلب الأول: المنهج المستخدم، عينة الدراسة وحدودها
171	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها
173	المطلب الثالث: تحديد أداة الدراسة وإختبارات أداة القياس
177	المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الإستمارة
189	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
189	المطلب الأول: إختبار الفرضيات
196	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
197	المطلب الثالث: إقتراحات الدراسة
198	خلاصة الفصل التطبيقي
200	خاتمة عامة
206	قائمة المراجع
162	قائمة الملاحق
ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

رقم جدول	البيان	صفحة
(1-1)	أوجه إختلاف بين الدور تقليدي وإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	49
(2-1)	نموذج إدامة تطوير القوة العاملة	54
(1-2)	من المنافسة قمة لقمة إلى صناعة المحيط الأزرق	107
(1-3)	أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية	144
(2-3)	بعض نماذج إدارة الموارد البشرية المستقاة من أدبيات عدة باحثين	150
(1-4)	منتجات مؤسسة الكاهنة أم البواقي	160
(2-4)	منتجات مؤسسة حابيبي عين البيضاء	162
(3-4)	منتجات مؤسسة ميلك تبسة	167
(4-4)	المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الحليب	169
(5-4)	مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي	173
(6-4)	معامل ألفا كرونباخ للإستمارة	174
(7-4)	الخبرة	178
(8-4)	المستوى التعليمي	178
(9-4)	الوظيفة	179
(10-4)	نوعية التدريب	180
(11-4)	مجال التقييم لمقياس ليكرت الخماسي	181
(12-4)	يوضح تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة	182
(13-4)	يوضح تشخيص التنفيذ الاستراتيجي	183
(14-4)	يوضح تشخيص الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة	184
(15-4)	يوضح تشخيص ميزة القيادة بالتكلفة في المؤسسات المبحوثة	185
(16-4)	يوضح تشخيص ميزة التميز والإبتكار في المؤسسات المبحوثة	186
(17-4)	يوضح تشخيص ميزة التركيز في المؤسسات المبحوثة	187

فهرس الجداول

188	يوضح تشخيص ميزة الاستجابة السريعة في المؤسسات المبحوثة	(18-4)
191	تحليل تباين ANOVA	(19-4)
192	تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الأولى	(20-4)
192	تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الثانية	(21-4)
193	تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الثالثة	(22-4)
193	تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	(23-4)
194	النماذج غير المقصية	(24-4)
195	النماذج المقصية	(25-4)

فهرس الأشكال

صفحة	البيان	رقم الشكل
ر	نموذج الدراسة	(1)
17	أبعاد الإستراتيجية	(1-1)
24	نموذج PORTER للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة	(2-1)
36	القواعد الفكرية المؤثرة في القرار الإستراتيجي	(3-1)
61	التدقيق الإستراتيجي	(4-1)
74	مراحل بناء الميزة التنافسية	(1-2)
83	سلسلة القيمة عند PORTER	(2-2)
85	النظام العام للصناعة	(3-2)
85	نظام القيمة	(4-2)
90	صناعة الإبداع التكنولوجي	(5-2)
99	الموارد المتاحة والميزة التنافسية	(6-2)
100	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	(7-2)
103	المؤسسة وإهتمامها الكبير بتسيير مواردها	(8-2)
105	تحليل ميزة تنافسية المستدامة حسب BARNEY & BETERAF	(9-2)
119	التوافق الديناميكي للكفاءات	(1-3)
122	نموذج الجبل الجليدي للكفاءات	(2-3)
124	حرب المواهب مصدر الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية	(3-3)
130	مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية	(4-3)
130	إستراتيجية بناء إدارة المواهب الناجحة	(5-3)
137	النظرة الشبكية للمؤسسة	(6-3)
159	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المراعي ببلدية الشريعة	(1-4)
161	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاهنة بأم البواقي	(2-4)
165	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حابيلي بعين البيضاء	(3-4)
166	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عثمانى بخنشلة	(4-4)
168	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلك بتبسة	(5-4)
178	الخبرة	(6-4)
179	المستوى العلمي	(7-4)
179	الوظيفة	(8-4)
180	نوعية التدريب	(9-4)

فهرس الملاحق

البيان	الرقم
ملحق رقم(01): إستبانة الدراسة	(1)
ملحق رقم(02): قائمة محكمي الإستبانة	(2)
ملحق رقم(03): مخرجات التحليل الإحصائي	(3)



مقدمة عامة

تمهيد

شهد الاقتصاد العالمي نقلة نوعية من التوجه من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، وبالتالي هذا التحول الفكري فسح المجال أمام ظهور أدبيات وممارسات تعنى بإدارة الموارد البشرية، كما أن هذا التوجه الجديد خلق نوعاً من المنظمات ذات الطابع المعرفي البحت وكذلك عزز من الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، ومن جهة أخرى عُنيت الأدبيات الفكرية هي الأخرى بالسياق الذي ارتبط بالمزايا التنافسية، من تركيز على التكلفة وتركيز على التجديد والابتكار سواء على مستوى المنتج أو العمليات، أو التركيز على شريحة محددة من الزبائن أو قطاع سوقي معين، إضافة إلى التركيز على بناء نماذج تنافسية جديدة خاصة ما تعلق بالتكيف الواسع والاستجابة السريعة لمجاهة هذا التحول الحاصل.

كما أن المزج بين مساعي العناية بالموارد المعرفية وتعزيز الموقع التنافسي للمنظمات، وخاصة في ظل بيئة تتسم بمنافسة شديدة وتغييرات متعاضمة، حيث أوجب ضرورة التركيز على الموارد البشرية كعنصر جوهري في التحليل التنافسي، واعتماد استراتيجيات لتطويرها من تمكين وإدارة المواهب والكفاءات البشرية، وكذلك من خلال التخطيط للمسار الاحترافي للفرد، إضافة إلى ما تعلق بسياسات التحفيز المرنة وإستخدام التقانة الحديثة وفق منطلق يتماشى مع مقارنة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

لكن نجد أن الممارسات العملية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد تباينت حسب نوع القطاع؛ فمثلاً ففي القطاع العام عمدت منظماته إلى تبني التوجه المرتبط باستراتيجية تطوير الموارد البشرية ضمن خططها السنوية التكوينية والتدريبية للعاملين بها، بحيث تجسد من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها لهذه العمليات والبرامج التدريبية، وكذلك تحديد الأطر القانونية والتنظيمية الملائمة لها، وأما المنظمات الخاصة فقد فرضت عليها البيئة التنافسية أن تضع خطة استراتيجية لإدارة مواردها البشرية.

كما أن إسقاط الأدبيات الفكرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على واقع الأعمال للمؤسسات الاقتصادية الوطنية الجزائرية بصفة عامة، وفي قطاع الحليب ومشتقاته بصفة خاصة، يقود إلى نتائج واقتراحات تسهم في إعادة رسم خطط استراتيجية واضحة المعالم وليس الاعتماد على العشوائية وخطط ضمنية ارتجالية، وهذا كله من أجل بناء مزايا تنافسية لهذه

المؤسسات العاملة في مجال الحليب ثم السعي الحثيث لتعزيز ودعم وتقوية هذه المزايا من خلال الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية.

1. مُشكلة الدراسة

بالرغم من أن المقاربات التي عُنيت بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وبناء مزايا تنافسية حازت سبق لدى الباحثين والممارسين في الدول الصناعية، وفيما عُدَّ المورد البشري القوة الحقيقية في تحقيق التميز وركيزة من ركائز بناء مزايا تنافسية، وضمانة لإستدامتها ويُمثل الركيزة الأساسية الحقيقية في نموذج بورتر.

حيث إن الدول النامية لا تزال مؤسساتها بعيدة الخُطى بإتجاه هذا المسعى، وتفتقد إلى إستراتيجيات واضحة وحتى وإن توفرت فهي في شكل سياسات وممارسات ضمنية، وكما تُعبر عن الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، كما نجد ذلك مُترجم في غياب سياسات فعالة لتمكين العاملين وتخطيط المسار الاحترافي وإيجاد نموذج تحفيزي مرن.

علاوة على ذلك فالتوجه الإستراتيجي المتعلق بالربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبناء ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية التي تعمل في مجال الحليب ومشتقاته وأُخص بالذكر المؤسسات محل الدراسة التي شملت على كل من مؤسسة الكاهنة بأم البواقي ومؤسسة حابيلي بعين البيضاء ولاية أم البواقي، وكذلك مؤسسة عثمانى بولاية خنشلة ومؤسسة ميلك بولاية تبسة وكذلك مؤسسة المراعي ببلدية الشريعة ولاية تبسة، يعتبر تحدي لهذه المنظمات المتعثرة، وحيث أن هذا التحدي يظهر في استراتيجيات التركيز على تحقيق وفورات في الحجم، التحسين المستمر، ضمان الجودة الشاملة، التحكم في التكاليف، بالإضافة إلى تقليل المخاطر، ولذا فهذه المنظمات الصناعية المتعثرة ينبغي لها أن تحاول إعادة التفكير في إدارتها لمواردها البشرية، وهذا وفق منظور حديث وذو أبعاد إستراتيجية بهدف دعم مزاياها التنافسية خاصة في مجالات صناعية ونشاطات حيوية مثل صناعة الحليب ومشتقاته.

من خلال الطرح التقديمي السابق تتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال الرئيس

التالي:

كيف تسهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات

الجزائرية العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد دور تخطيط المسار الإحترافي للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

هل يوجد دور التنفيذ الاستراتيجي وإدارة المواهب البشرية في دعم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟

هل يوجد دور الرقابة الاستراتيجية للانحرافات في دعم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟

II. فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية الرئيسية والإشكالات الفرعية تنبثق الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته.

حيث يتطلب تحليل الفرض الرئيس وقبول الفرضية الصفرية أو نفيها اختبار مجموعة من الفرضيات الجزئية التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة ويمكن إدراجها ضمن:

هل يوجد دور ذو دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ لتخطيط المسار الاحترافي لمواردها البشرية في دعم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟

هل يوجد دور ذو دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ للتنفيذ الاستراتيجي في دعم ميزة تنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

هل يوجد دور ذو دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ للإدارة للرقابة الاستراتيجية للانحرافات في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

III. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومختلف إسقاطاتها النظرية، وبالتركيز عليها من الناحية الإستراتيجية وليس الاقتصار على الناحية السلوكية فقط، كما تهدف إلى محاولة تسليط الضوء على سبل تعزيز وبناء ميزة تنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال صناعة الحليب، وهذا وفق منطلق الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي ظل بيئة متسارعة ومنافسة شديدة، وكما نجد من أهداف هذه الدراسة أيضا محاولة تقديم نموذج مقترح من خلال الموازنة بين مداخل وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وربطها بصناعة مزايا تنافسية، كما يمكن ذكر أهداف أخرى للدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على المضامين المتعلقة بالتطوير الداخلي للموارد البشرية من تدريب وتكوين وتمكين؛
- التعرف على منطلقات تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة ومن عدة زوايا: ميزة الريادة بالتكلفة، ميزة الابتكار والتحسين المستمر، ميزة التركيز والتجزئة، وميزة التكيف والإستجابة السريعة؛
- التعرف على درجة مساهمة التحفيز وتخطيط المسار الاحترافي للفرد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على مكانة الكفاءات والمواهب البشرية في تنفيذ برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وكفاءة؛
- التعرف على درجة مساهمة الرقابة على الانحرافات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

IV. أهمية الدراسة

يمكن إستنباط أهمية الدراسة من خلال:

- كون التوجه المرتبط بالموارد المعرفية يعتبر من التوجهات المعاصرة للرفع من تنافسية المؤسسات وإكتسابها لمزايا تنافسية سواء من خلال زيادة قُدرتها على التحكم في التكاليف خاصة تكاليف التصميم، التسويق، تكاليف اللاجودة والتكاليف البيئية وكذلك من خلال إنتاج إبتكارات، وفي الأخير التركيز على السرعة والإستجابة السريعة، حيث إن هذه التوجهات تُرسم على أساسها الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- محاولة إبراز أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية من تدريب وتكوين أو البيئة التنافسية من خلال تخطيط المسار الاحترافي والتمكين؛
- إذ أن هذه الدراسة تمثل دليلا إرشاديا لإعادة المؤسسات محل الدراسة النظر في استراتيجياتها التطويرية والتدريبية؛

.v دوافع اختيار الموضوع

- إن دوافع وأسباب إختيار هذا الموضوع تكمن في عدة أمور، أبرزها ما يلي:
- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص المتبع؛
- الإحاطة نوع ما ببعض جوانبه الأساسية؛
- كون موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي لاقت إهتمام الكثير من الباحثين والممارسين؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحليل والتأصيل، خاصة فيما يخص إيجاد نموذج مقترح للربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وسبل تعزيز وبناء مزايا تنافسية في المؤسسات الاقتصادية العاملة في قطاع الحليب ومشتقاته؛

.vi المنهج المتبع

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة الفرضيات، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، حيث سيتم التركيز في الفصل الأول على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد أهم المفاهيم والدلالات النظرية المرتبطة بها، وأما الفصل الثاني سيكون التركيز على الميزة التنافسية، في حين الفصل الثالث مخصص لسبل بناء موارد بشرية تنافسية، وأما القسم التطبيقي سيتم فيه الإعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته وبمساعدة أدوات التحليل الإحصائي SPSS.

.vii الدراسات السابقة

فبعد البحث تبين أنه لا توجد دراسات سابقة مطابقة أو مشابهة له بشكل كبير، ولكن يمكننا ذكر الدراسات التالية لارتباطها بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

1. الدراسات باللغة الأجنبية

أ. الدراسة الأولى/ دراسة للباحث (YANG LIU) بعنوان:

"Implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments 2010. "

هذه الدراسة عبارة على رسالة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية، حيث ارتبط جُزؤها التطبيقي بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية في عدة دول، وذلك قصد تشخيص وتقييم التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات وكذلك محاولة بناء نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تم التركيز في هذه الدراسة على التنافسية العملياتية أو المستوى التنافسي التشغيلي لنظام إدارة الإنتاج، وكذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على الاستراتيجية الرشيقة لهذه المؤسسات خاصة في مواطن الأزمات، ثم كيفية تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى التركيز على تحليل الأنماط الصناعية والأنماط القيادية المرتبطة باستخدام التكنولوجيات الحديثة، وربطها بمقاربات التحليل التنافسي في قطاع التكنولوجيات الفائقة، وبالاعتماد على المقارنة المرجعية وإبراز دورها في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات، ومنه التركيز على نمذجة وتقييم التنافسية التشغيلية أو العملياتية في تلك المؤسسات الصناعية، حيث تم استخدام طرق التحليل الإحصائي من خلال الاعتماد على عوامل الارتباط لتشخيص وتقييم تنافسية المؤسسات الصناعية، ومحاولة تطبيق نموذج الميزة التنافسية المستدامة في تلك المؤسسات الصناعية، ويمكن حصر أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ملاحظة وتقييم التميز في التنفيذ الاستراتيجي، وربطه بالتحول القيادي قصد تدعيم عمليات اتخاذ القرار؛
- تحليل السيناريوهات المرتبطة بتطوير بيئة الأعمال ومختلف الطرق التي تحدد عوامل النجاح الحرجة لمفاهيم الأعمال الجديدة مع ديناميكية اتخاذ القرارات، وكذلك قصد التوظيف الأمثل للموارد من خلال اعتماد طريقة التعلم المبنية على الموقف والاستجابة "Sense & Respond"؛
- التركيز على تكامل استراتيجيات التصنيع مع التحول القيادي والمستوى التكنولوجي، وقصد تقييم واستعمال المقارنة المرجعية كأداة لكل العمليات التنافسية على المستوى التشغيلي في اقتصاديات كثيفة المعرفة وتعتمد على تكنولوجيات متطورة؛
- إبراز الطرق والأدوات الإحصائية لتحديد عوامل النجاح من أجل تطوير التنافسية على المستوى التشغيلي، وفي ظل بيئة شديدة التعقيد وكثيرة التقلبات، وحيث يتم استعمال هذه الأدوات الإحصائية بطريقة مختلفة لكونها تركز على ضمان عنصر الاستدامة، وكذلك من خلال إجراء مقارنات على اقتصاديات العديد من الدول وتحديد كيفية تغلبها على الأزمات.

ب. الدراسة الثانية/ دراسة للباحث (FRANÇOIS L'ecuyer) بعنوان:

" Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion strategique des ressources humaines dans les PME ,2016"

هذه الدراسة عبارة على رسالة دكتوراه تخصص إدارة، حيث ارتبط جُزئها التطبيقي بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدر بـ 1854 في القطاع الصناعي في كندا وتتضمن 216 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، وذلك قصد تشخيص مساهمة استخدام التقانة الحديثة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويمكن ذكر أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على برمجيات للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بمعدل يتراوح بين 77 و99 % ، ومن جهة أخرى أظهرت النتائج بأن معدل استعمال التكنولوجيا أقل ارتفاع فيما يتعلق بإستخدام شبكات التواصل الاجتماعي واستخدام خدمات الهاتف المحمول، كما تم تسجيل أن إستعمال البرمجيات والتكنولوجيات المتعلقة بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية لا يتأثر بحجم المؤسسة سواء صغيرة أو متوسطة وتوجهاتها الاستراتيجية.

حيث أظهرت الدراسة بأنه يوجد تباين في مستوى الكفاءات التنظيمية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كذلك تم تسجيل بأن ممارسات تطوير والتحفيز تظهر بشكل أكثر وضوح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. الدراسات باللغة العربية

أ. الدراسة الأولى/ دراسة للباحث (مدوري نور الدين) بعنوان:

"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم، 2011"

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، حيث ارتبط الجزء التطبيقي بدراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم، وذلك قصد تشخيص استراتيجية التدريب ونظام الحوافز وتأثيرها على رفع من مهارات وقدرات الأفراد لتكيف مع التغيرات التكنولوجية، وبالتالي طرح التساؤل كيف كان دور الموارد البشرية كمبادر أو كمسهل للتأقلم مع التحولات المستقبلية لوحدة مستغانم للاتصالات، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- إن إدارة الموارد البشرية تولي إهتماما بالغا بالأفراد كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة، وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية؛

- إن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد؛

- بينت الدراسة أن درجة التأقلم مع تحولات المحيط مرتبطة بفعالية البرامج التدريبية المقدمة.

ب. الدراسة الثانية/ دراسة للباحث (يوسف عبايدية) بعنوان:

"التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، 2017"

هذه الدراسة عبارة على رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، حيث ارتبط جزءها التطبيقي بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية لولايي سطيف وباتنة، وذلك قصد تشخيص وتقييم تنافسية المؤسسات وكذلك محاولة بناء نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذا تم تشخيص وتحليل مختلف العناصر التي تدخل ضمن محور التعلم التنظيمي المستدام، ومن خلال الأبعاد الثلاث من، تطوير داخلي للموارد، توجه بالكفاءات، وإقامة تحالفات وشراكات، وأما في محور تنافسية المؤسسة تم التركيز على أربع نماذج تنافسية تقليدية وحديثة من نموذج الإنتاج بالحجم الكبير أو الإنتاج الواسع، نموذج الابتكار، نموذج التحسين المستمر، ونموذج التكيف الواسع، وحيث نجد نموذجين، نموذج الإنتاج الواسع، ونموذج الابتكار يدخل ضمن المداخل التقليدية للتنافسية، في حين نجد نموذج التحسين المستمر والتكيف الواسع مرتبطان بالمقاربات الحديثة للتنافسية.

ومن خلال تطبيق هذه الأبعاد لكلا المحورين، من تعليم تنظيمي مستدام وتنافسية المؤسسة، وإسقاطها على مؤسسات صناعية تنشط في مجالات متنوعة ومتعددة، وتتسم بنضج تنظيمي وخبرة في الميدان الصناعي، وفي ظل بيئة شديدة التنافس، وكما تم الاستعانة في هذه الدراسة بأدوات المعالجة والتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتمادها على مقاربات التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية، بالتالي تم الخروج بالنتائج التالية:

- لا يسهم التطوير الداخلي في تعزيز تنافسية المؤسسات، وهذا راجع إلى كون أغلب المؤسسات الصناعية تنظر إلى التطوير الداخلي للموارد عبر مختلف برامج التدريب على أنه

نشاط روتيني، بالتالي لا تمثل مسألة التطوير الداخلي للموارد انشغال إستراتيجي لهذه المؤسسات؛

- اعتبار التوجه بالكفاءات من ضمن مداخل التعزيز التنافسي، ومنه فكل مؤسسة صناعية لا بد لها أن تحصل على كفاءات استراتيجية، وإن لزم الأمر من دول أجنبية، وبأثمان باهضة وشروط استثنائية، وذلك قصد الاستفادة من تجاربها وخبراتها، إذ أن هذا التوجه المرتبط باكتساب كفاءات كونه يمثل توجه مضمون النتائج، ويحتاج إلى دراسات معمقة، في حين تطوير الموارد يتطلب مكان ووقت وجهد؛
- التركيز على إقامة تحالفات وشراكات لتعزيز تنافسية المؤسسات باعتبارها تمثل مدخل من مداخل النمو السريع، كما ترتبط بالاستراتيجيات التسويقية من: إيجاد منافذ توزيع جديدة، كسب ولاء الزبائن، مشروع الزبون-شريك "client-partenaire"، مشروع المورد-شريك "fournisseur-partenaire"، التركيز على المقابلة من الباطن.

VIII. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- على إعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة، يجب أن يركز على دراسات وبحوث سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في:
- سيعتمد فيها على تشخيص المحددات التنافسية، وتحديد سبل تعزيز وصناعة مزايا تنافسية مستدامة؛
- سيتم التركيز على تخطيط المسار الاحترافي، إدارة الكفاءات، التحفيز المرن واستخدام التقانة الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية؛
- سيتم التركيز على ضرورة إحداث التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية.

IX. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

أ. الحدود الزمنية:

شملت هذه الدراسة مؤسسات اقتصادية تنشط في قطاع الحليب ومشتقاته، وكانت الدراسة محددة نسبياً بالفترة ما بين نوفمبر 2021 إلى غاية جانفي 2022، وتعتبر مدة طويلة نسبياً لظروف العمل في ظل الوضع العام الذي نتج عن فيروس كورونا المستجد Covid-19.

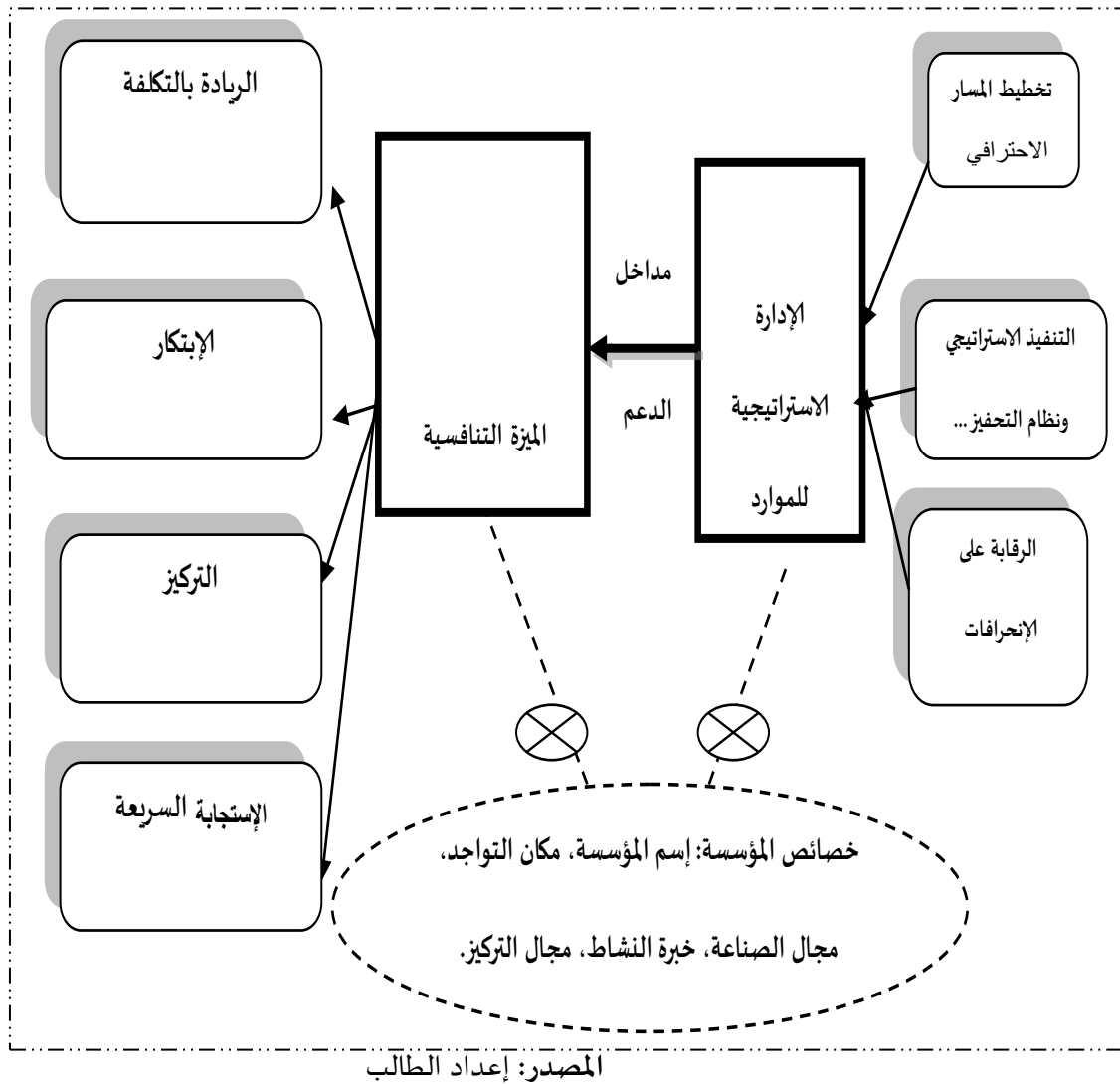
ب. الحدود المكانية

شملت هذه الدراسة مؤسسات تنشط في قطاع الحليب عبر ولايات تبسة، خنشلة، وولاية أم البواقي، من خلال توزيع قوائم الاستبيان على مجموعة من العمال والاطارات بهذه المؤسسات، ومن أجل التعرف على دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

X. نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة أو مخططها الإجرائي، وما تعلق بالمتغير التابع المتعلق بالميزة التنافسية من خلال أعمال المفكر الاقتصادي مايكل بورتر، أما المتغير المستقل للدراسة تمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يمكن توضيح معالم هذا المخطط الإجرائي أو نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم: (١)

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



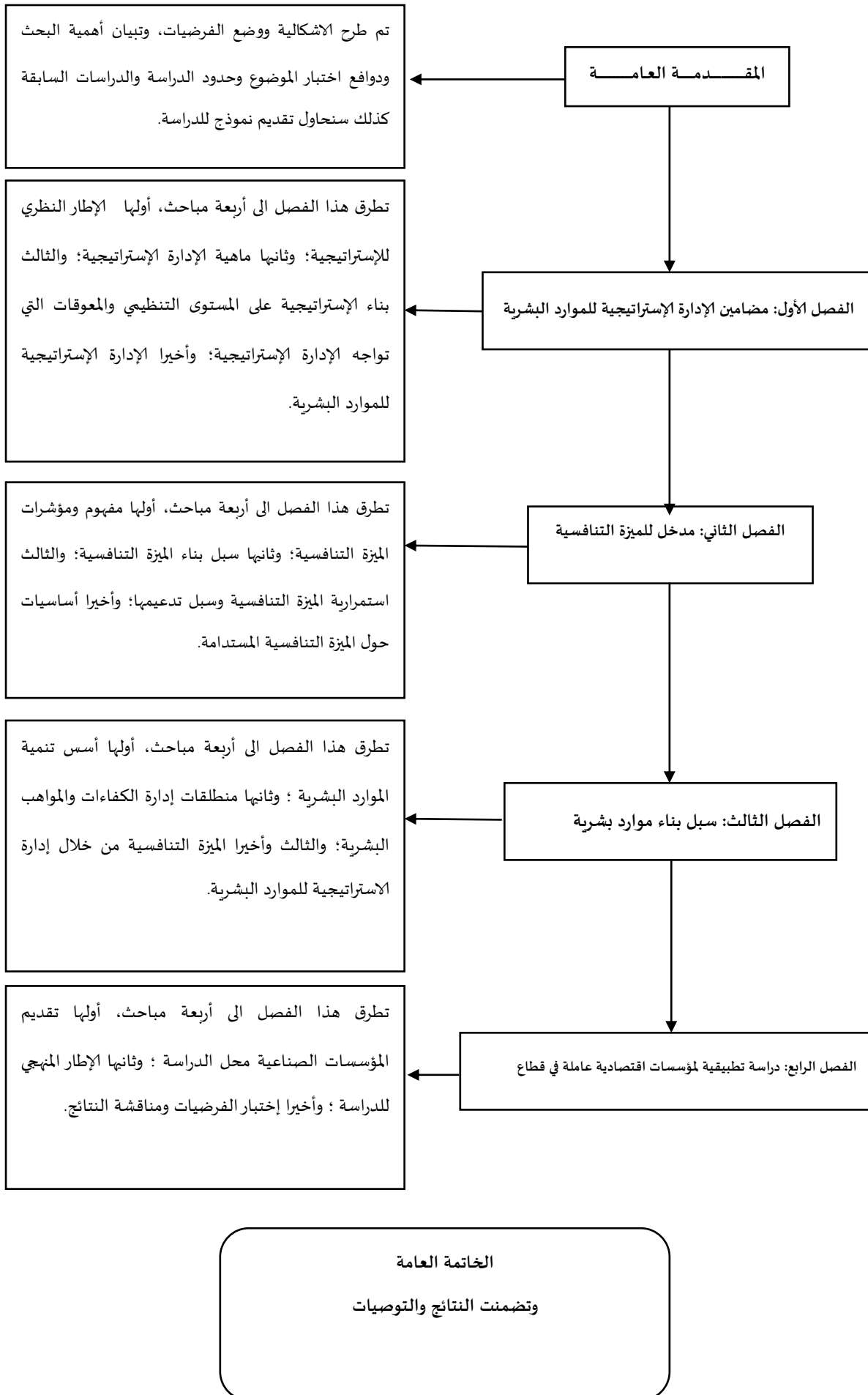
إذ يتبين من مخطط الدراسة الموضح في الشكل رقم (1): في أنه:

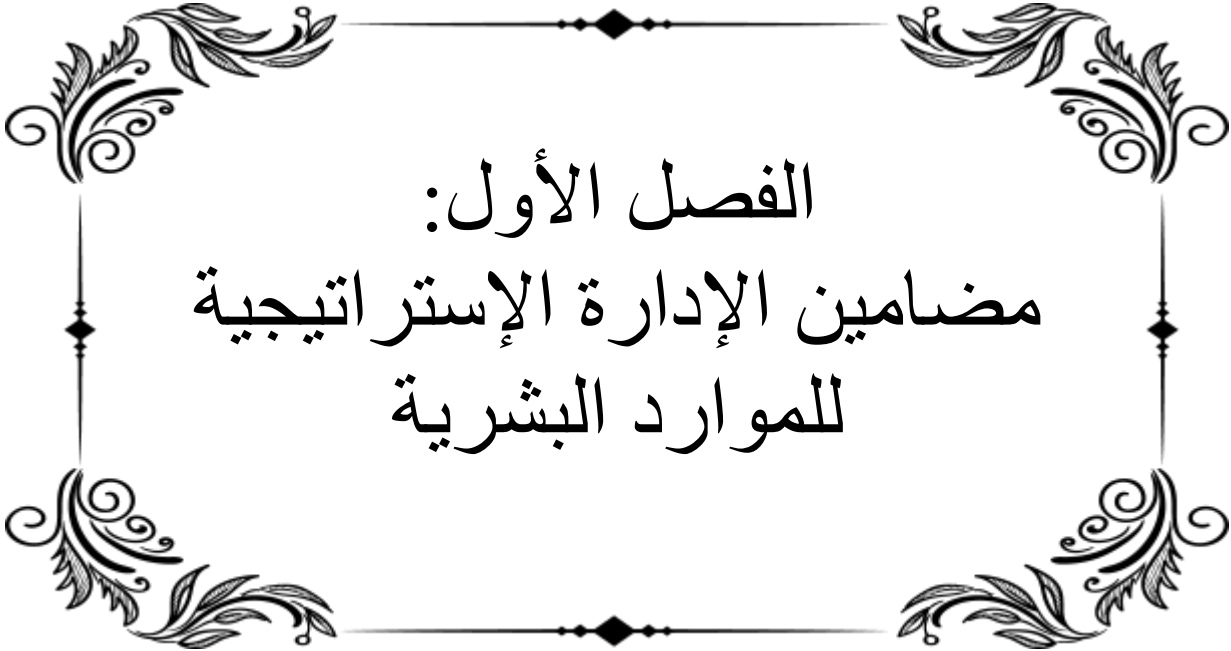
- يشمل متغيرين رئيسين هما: المتغير المستقل؛ المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده الثلاث التخطيط للمسار الاحترافي، التنفيذ الاستراتيجي ونظام تحفيز مرن واستخدام التقنية الحديثة، وكذلك بعد الرقابة على الانحرافات، والمتغير المفسر؛ المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسة بأبعاده الأربعة من هيكل تكاليف، الابتكار، تركيز، وكذلك من خلال الاستجابة السريعة.

- بالنسبة للمتغيرات التعريفية لا يتم إخضاعها للقياس للتأكد من عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الفئات المبحوثة الممثلة في إطارات لعينة من المؤسسات الصناعية وتبعاً لهذه المتغيرات، وبافتراض أنها عنصر حيادي ولا يؤثر على مجريات هذه الدراسة، وما تعلق بالمتغير المستقل والمتغير التابع.
- إن هذا المخطط يبين وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودعم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما ظهر في النموذج أو المخطط الإجرائي في شكل سهم سميك تحت مسمى مداخل الدعم.

XI. الهيكل العام للبحث

- تم إعداد هيكل البحث في أربعة فصول، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة والشكل التالي يوضح ترتيب الفصول ومضامين كل فصل:





الفصل الأول:
مضامين الإدارة الإستراتيجية
للموارد البشرية

تمهيد

تملك المنظمات الاقتصادية العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، وبشرية وتنظيمية تقع تحت سيطرة هذه المنظمات، وكما تمكنها من تحقيق التفوق والنجاح وتضمن بقائها في ساحة التنافس.

في حين إن التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال المورد البشري تحوي منعطفين فكريين، الأول من خلال النظر لهذه الإدارة من مختلف جوانبها السلوكية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية، وأما المنعطف الثاني فهو النظرة التكاملية بين كل من الفاعلية التنظيمية وإدارة المورد البشري، وبصورة أكثر تحديدا من خلال الربط بين إشباع حاجات العاملين المتنامية وحاجات الزبائن، وكذلك حاجات المجتمع من خلال إدارة إستراتيجية فاعلة للموارد البشرية في المنظمة، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي للبيئة.

المبحث الثالث: التنفيذ الإستراتيجي ومعوقات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية

تعتبر عملية الاستمرار والبقاء في السوق من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، فإذا كان الاستمرار والبقاء والربحية وتحقيق مركز تنافسي متميز من أبرز الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة للوصول إليها، كما تعتبر التغيرات البيئية المستمرة كفرص وتهديدات بالنسبة للمنظمة، وقصد مواكبة هذه التغيرات لابد من تبني المفهوم الاستراتيجي كونه السبيل الأمثل لرفع التحدي والمقاومة والوقوف أمام المشاكل المختلفة وذلك من خلال مراحل المفهوم الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية، كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة، فضلا عن ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، فإن ما ترمي إليه الإستراتيجية خلال السبعينات من القرن الماضي، على سبيل المثال، يختلف إلى حد ما عما يحتويه معناها في الوقت الحاضر، وذلك لتغير الظروف وتعدد البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.¹

ولقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية، ومن التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية مايلي:

كما يرى أنسوف Ansoff أن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة من البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها لتحقيق غاياتها وأهدافها.²

كما يرى دروكر Drucker أن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات، وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.³

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 44-45.

² الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص: 18.

³ نفس المرجع السابق، ص: 14-15.

كما ويرى بورتر Porter الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد قوى التنافسية، وإيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.¹

كما ويرى شاندرل Chendler الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.²

كما يرى منتزبرغ Mintzberg الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة وخدعة تتمثل في المناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء، وفقاً لعلاقتها الصحيحة.³

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإستراتيجية هي: تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة المتغيرة التي تنتمي إليها، وذلك بدراسة والبحث وتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، ورغبة منها في معرفة طرق مواجهة المنافسين ومعرفة مركزها في السوق والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها المسطرة وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة لديها.

المطلب الثاني: أبعاد الإستراتيجية

يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبين أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وهي:⁴

- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22-23.

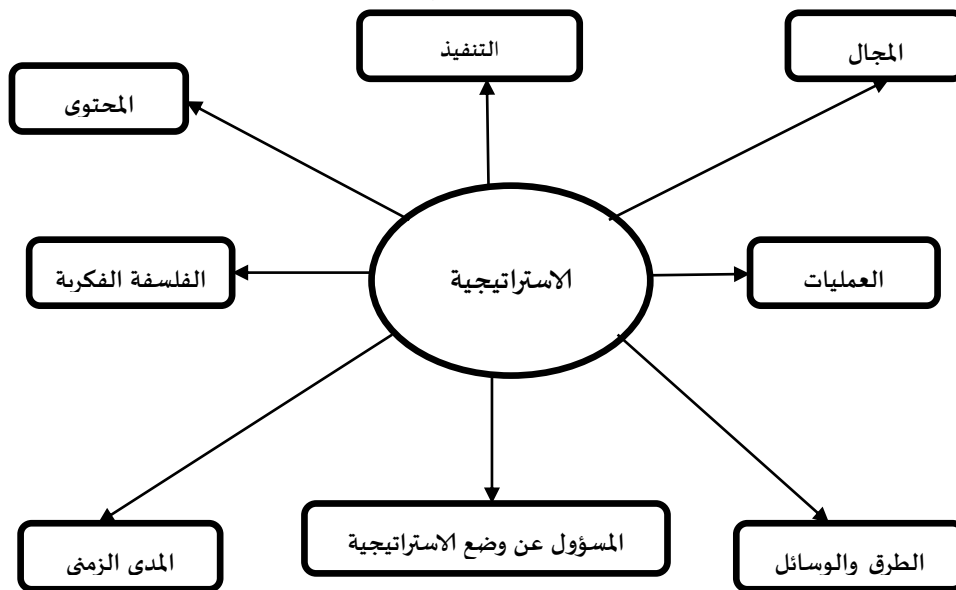
² نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص: 34.

³ LORENE Foghievini، 'Organisation et Gestion de L'entreprise' Paris, 4^{ème} édition, 1998, p:47.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط01، د س، الأردن، ص: 24-25.

- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
 - الطرق: وهي الأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.
 - الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو إدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
 - المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
 - الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في نموذج محدد.
 - المحتوى: معنى أن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
 - التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها.
- وهذه الأبعاد موضحة في الشكل (1-1) كما يلي:

شكل (1-1) أبعاد الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط01، دس، الأردن، ص ص:24-25.

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية:

أولا/ الإستراتيجية على مستوى المنظمة الأم

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث درجة النمو وكيفية إدارة الأنشطة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيه المنظمة و/أو تدخل فيها و/أو تخرج منها، وعليه فإن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الإستراتيجية الكلية بكونها إستراتيجية طويلة الأجل، كما تؤثر على كل المنظمة.¹

ثانيا/ الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي، وتعدد الصناعات ومنظمات أخرى عملاقة كالعابرة للحدود أو المتعددة الجنسيات، والتكتلات الصناعية الدولية، لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل منظمة من منظمات الأعمال تتكون من عدد من الوحدات الإستراتيجية الخاصة بها.²

كما أن وحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2013، ط 01، ص:31.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 93.

³ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 124.

حيث تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وذلك انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.¹

ثالثاً/ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والشؤون المالية، ومن الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، والمتمثلة في خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وخطة إستراتيجية للإنتاج، وخطة إستراتيجية للإنتاج، وخطة إستراتيجية للتسويق، وتتولى كل خطة إستراتيجية عمليات تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.²

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.³

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي للبيئة

يعتبر التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة من أهم الركائز التي تبني المنظمة عليها إستراتيجياتها حيث يتم في هذه المرحلة معرفة نقاط القوة والضعف، لكي توظف نقاط القوة في مواجهة المنافسين والاستمرار في السوق، ونقاط الضعف تقوم بتقويتها وتعزيزها.

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية

لقد بين الباحث ديسلر Dessler أن الإدارة الإستراتيجية خصائص نوجزها في مايلي:⁴

¹ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص: 138.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 138.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص: 33.

⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 50-51.

- ينصب إهتمام الإدارة الإستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمنظمة، وليس على جزء من أجزائها، وهذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة، فما هو مناسباً لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل، فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال يسعى إلى تنظيم منتج ذو مواصفات متطورة، قد تتمكن المنظمة من خلاله تلبية رغبات مجموع محدد من الزبائن، غير أن هذا التصميم تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس على سعر بيع المنتج ومن ثم تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وهنا تبرز دور الإدارة الإستراتيجية بوصفها إدارة تسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة، ولضمان نجاحها واستمرارها في السوق.
- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح والأفراد والجماعات والمنظمات، الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأطراف الأخرى، فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، وإلى انخفاض جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن، ومن ثم فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقاتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال إعتماها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة قد يرتفع في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثم زيادة الأرباح.
- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً كاملاً وشاملاً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المنظمة ككل.

- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة، وبين عمل الأشياء بطريقة غير صحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، لذا عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء، والإنتاج، والبيع، والتوزيع، والتمويل بما يضمن الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

لقد زادت أهمية الإدارة الإستراتيجية نتيجة للبيئة المعقدة والغير مستقرة للإدارة، حيث تواجه منظمات الأعمال جملة من التحديات يمكن أن نوجزها في مايلي:¹

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث إن الزيادة في سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغيير السمة الجوهرية منذ العقد الأخير من القرن الماضي، ويتمثل هذا التغير في البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات، إذ نجد أنه من أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، وكذلك من خلال إمتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع المغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على المغيرات البيئية الداخلية.
- دعم المركز التنافسي: تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتسهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولة، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدامها مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة: تسهم الإدارة الإستراتيجية في وضع الخطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية ومصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة تتلاءم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد المادية.
- دعم التفكير الاستراتيجي: تسهم الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية القدرة على التفكير للمستقبل.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص: 52-53.

- توفير فرص المشاركة: توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإستراتيجية في التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذها.
 - العناية بالمعرفة: تسهم الإدارة الإستراتيجية في التوجه للعناية بالمعرفة بوصفها قوة إستراتيجية، وميزة تنافسية لإيجاد المنتجات الجديدة، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية، تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.¹

أولا/ مفهوم بيئة المنظمة

ينظر لبيئة المنظمة على أنها مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية، والتنظيمية، والإستراتيجية، ويتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة، وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بين مكوناتها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها، وبشكل متوازن وحركي وهذا يعطي للمنظمة قدرات متجددة لاستمرار، وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوب فيها.²

وتتسم بيئة المنظمة بالميزات التالية: التغير المستمر، التعقد، الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة، واختلافات بيئات المنظمات وصعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات المختلفة.³

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص:131.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدريس وائل محمد صبيح، الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 252.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 105-106.

كما يشمل تحليل بيئة المنظمة العمليات التي تطور بواسطتها المدبرون الإستراتيجيون فهمهم للبيئات التنظيمية الداخلية والخارجية، وكذلك تحليلهم للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء المنظمة في الحاضر وفي المستقبل.¹

1. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة

1.1. مفهوم البيئة الخارجية: هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشرة والغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.²

أولا/ تحليل البيئة الجزئية (هيكل الصناعة) *

إن المهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص، والتهديدات التي تواجه المنظمة، لقد أوجد مايكل بورتر E.Porter Michael بنية تساعد المدراء على هذا تحليل، وعرفت هذه البنية بالقوى الخمسة للتنافس، والموضحة بالشكل (2-1)، ولقد أضاف Austin فكرتين أساسيتين لنموذج Porter وهما الحكومة والسياسة الحكومية ليكون هذا النموذج أكثر إنطباقا على واقع الصناعة، والأسواق في الدول النامية، كما أضاف Andrew Grove قوة أخرى إلى نموذج Porter أطلق عليها نشاط وكفاءة المنظمات المكمل.³

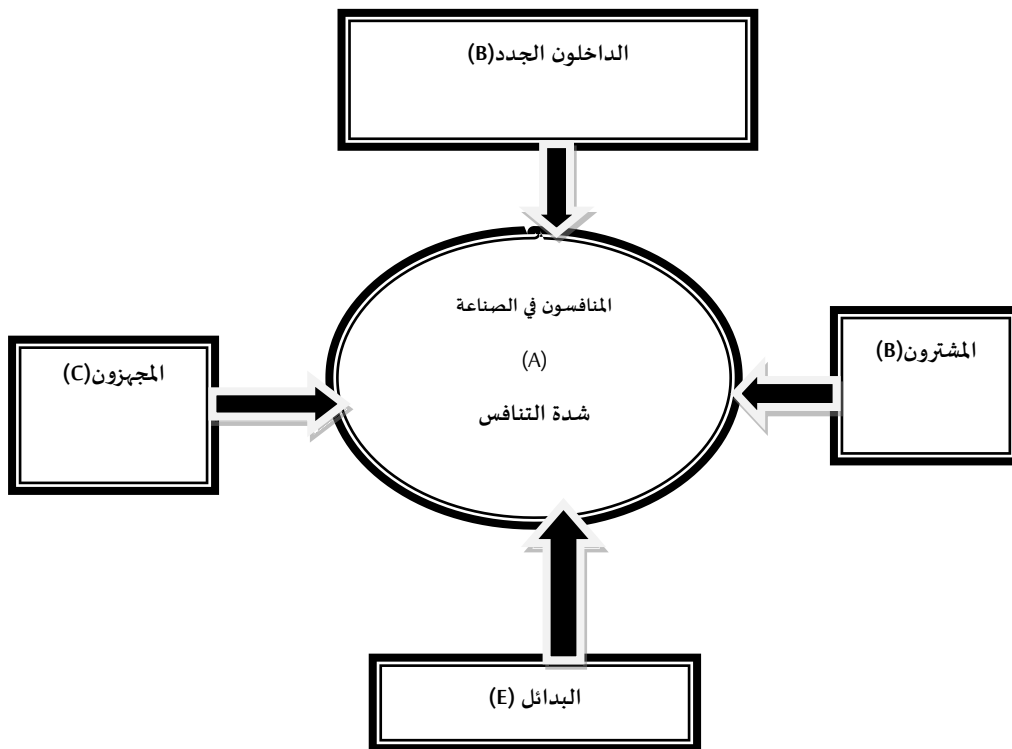
¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص: 155.

* يمكن تعريف هيكل الصناعة بأنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تكون قريبة بعضها من البعض الآخر.

⁴ Emery .Fred &Trist. Eric L , "The Casual Texture of Organization Environments», Human Relation, Feb, 1965, p:23.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 132-

شكل (2-1): نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 133.

فمن خلال الشكل أعلاه يمكن الإشارة إلى أهم محددات نموذج بورتر للقوى الخمسة في المنافسة وهي:

- المنافسون المحتملون: إن معرفة المنافسين في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليس بالأمر السهل واليسير، لذلك تبحث منظمات الأعمال بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقرّبها من معرفة إستراتيجيات المنافسين الحاليين وتطلعاتهم المستقبلية، كما أن معرفة المنافسين يعطي المنظمة الامكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة، واستمرار نموها المستقبلي من عدمه، نتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو وقليلة التكلفة الثابتة وذات الامكانيات العميقة في تمييز المنتج والمتمركزة في إطار عدد معروف من المنافسين هي أكثر جذبا لدخول منافسين من تلك الصناعة التي تميز بشدة المنافسة بين المنظمات الموجودة فيها.

● تهديدات الداخلون الجدد: يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، كما أن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا واضحا للمنظمات القائمة حاليا، ومن ذلك لن يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فحسب بل سيؤثر في هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التحديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وعلى ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. وقد تدخل منظمات جديدة إلى الصناعة عن طريق الاندماج في صناعات أخرى ذات إنتاج وهياكل مختلفة، وباستخدام هذه المنظمات لإمكانياتها ومواردها فإنها قد تؤدي إلى اهتزاز الصناعة وأسواقها، أي أن الاندماج مع منظمات أخرى خارج الصناعة بغرض دعم الموقف التسويقي لكل منها يوفر داخلين جدد إلى الصناعة حتى ولو لم يتم فعلا إقامة كيان إنتاجي جديد.¹

● تهديد السلع والخدمات البديلة: إن هذه المنتجات هي منتجات صناعية تلي حاجات المستهلكين نفسها التي تليها المنتجات الصناعية القائمة، فعلى سبيل المثال أن المنظمات التي تعمل في صناعة القهوة تتنافس بصورة مباشرة مع صناعات الشاي والشراب البارد، فهذه الصناعات المذكورة تخدم حاجة المستهلك من الشراب، فإن شركات القهوة لا تستطيع أن تحمل منتجاتها أسعارا إضافية إلا بصورة محدودة، وذلك لأن هناك إمكانية التوسع في البدائل الأخرى الشاي والشراب البارد، فإذا إرتفعت أسعار القهوة بصورة كبيرة مقارنة بأسعار الشاي والشراب البارد، فإن شاري القهوة سوف يتحولون إلى شرب البدائل الأخرى المذكورة.²

● تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة: يتمثل الداخلين الجدد لأي صناعة في المستثمرين الذين يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم، كما أنهم يحملون معهم طاقات إنتاجية جديدة مع رغبة في الحصول على نصيب مناسب من الحصة التسويقية، ونصيب من

¹ Thomas L. wheeln: & davidhunger:"strategic management: and business policy", wesly, 1998, p: 60.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 150.

الموارد الأساسية لهذه الصناعة. وقد ينتج عن ذلك كله انخفاض في أسعار البيع وارتفاع التكلفة مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض الأرباح.¹

● **القوة التفاوضية للعملاء:** يلاحظ أن هناك حالة من التفاوض والتفاعل المستمر بين الصناعة وبين عملائها، ويأتي ذلك من خلال محاولات فرض قوتهم لخفض الأسعار والحصول على جودة أعلى ولا شك أن ذلك كله يؤثر تأثيراً سلبياً على ربحية الصناعة وتعتمد قوة مجموعات عملاء الصناعة وأهميتهم على عدد من العوامل أهمها:²

- مدى تمركزهم؛

- حجم وأهمية مشترياتهم من منتجات الصناعة؛

- أهمية وحجم المشتريات للعميل نفسه ومدى تمثيل هذه المشتريات كحصة واضحة

في عنصر التكلفة الاجتماعية لهذا العميل.

● **القوة التفاوضية للموردين قوة المساومة للمجهزين:** إن القوة الأخرى من قوى المنافسة التي جاء بها بورتر Porter ، وهي قوة المساومة التي يتمتع بها الموردون الذي يمكن النظر إليهم كقوة تهديد عندما يكونون قادرين على إجبار المنظمات التي تشتري منهم، وأن تزيد من أسعار مشترياتها أو القبول بالنوعية الأقل، وبذلك تقل أرباحها، وبالجانب الآخر إذا كان الموردون جهزون ضعفاء فإن ذلك يعطي للمنظمة فرصة أن تخفض من أسعار الموردون، وأن تطلب تجهيزها بتجهيزات ذات نوعية عالية، أما بالنسبة للموردين فإن تحديد أسعارهم، ونوعية تجهيزهم يعتمد على القوة النسبية للمنظمات التي تشتري تجهيزاتهم، واستناداً لما جاء به Porter يكون الموردون أقوياء في الحالات التالية:³

- عندما تكون المنتجات التي يبيعها الموردون ذات بدائل قليلة بالنسبة للمنظمة المستوردة؛

- عندما تكون صناعة المنظمة المستوردة ليست ذات أهمية للموردون، وبذلك لا يكون للموردين حافزاً كبيراً لتخفيض أسعار منتجاتهم أو تحسين نوعيتها؛

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 321.

² CORNELIS A. DEKLUYVER, "strategic thinking an executive perspective", pentice-Hall, 2000, p:33.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 149.

- عندما يكون تحول المنظمة من منظمات منتجات مجهز معين إلى شراء منتجات مورد آخر صعبا ومكلفا، ففي هذه الحالة تستمر المنظمة المستوردة بالاعتماد على المنتجات الموردين الأصليين ولا يمكن أن تتحول إلى مجهز آخر؛

- عندما لا تستطيع المنظمات المشتري أن تستعمل التهديد بالتكامل العمودي الخلفي، وتنتج ما تحتاجه من التجهيزات بنفسها كوسيلة لتخفيض أسعار مدخلاتها؛

- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي يعمل فيها، كأن يقوم مصنع الملابس ببيع منتجات من خلال منافذ تسويقية خاصة به.

لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين، وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة، وتحملهم للأعباء، والتكاليف، وكلما كان المورد ضعيف قوي مركز المنظمة، فتفرض أسعار منخفضة، وتطلب في الوقت نفسه جودة عالية.¹

ولقد أضاف أوستن **Austin** فكرتين أساسيتين لنموذج **Porter** وهما الحكومة والسياسة الحكومية ليكون هذا النموذج أكثر انطباقا على واقع الصناعة، والأسواق في الدول النامية، كما أضاف **Grove Andrew** قوة أخرى سماها نشاط وكفاءة المنظمات المكتملة.² وهناك قوى أخرى أهملها بورتر والتي انتبه لها باحثان آخران وهي:³

• **المنظمات المكتملة:** ناقش أندرو غروف **Andrew Grove**، المدير التنفيذي لشركة **Intel** القوى الخمسة التي جاء بها **Porter**، وذكر أنه قد أهمل القوة السادسة، وهي نشاط وكفاءة المنظمات المكتملة، والمنظمات المكتملة هي المنظمات التي تباع ما يكمل المنتجات التي تعرضها المنظمة، وهذا النقاش الذي جاء به **Grove** له أثر كبير في النظرية الاقتصادية، وأن كل الكتب الاقتصادية المنهجية بدأت تناقش أثر كل البدائل، والإنتاج المكمل للطلب لمنتجات الصناعة، فضلا على ذلك، ركزت البحوث على أهمية المنتجات التكميلية في تقرير مقدار الطلب والربحية في العديد من الصناعات عالية التكنولوجيا مثل صناعة الكومبيوتر، كذلك فإن النقطة الأساسية هي إذا كانت الصناعات التكميلية هي المقرر

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص: 167.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 132-133.

³ نفس المرجع السابق، ص: 151-152.

الأساسي للطلب على الصناعة، وإذا كانت هذه الصناعات ضعيفة وتفتقد إلى الإنتاج الجذاب فإن ذلك يهدد الصناعة ويؤدي إلى تقليل ربحيتها.

- الأنظمة الحكومية: تعد الأنظمة الحكومية معوقا كبيرا للدخول في عدد من الصناعات، فعلى سبيل المثال منعت الأنظمة الحكومية في الولايات المتحدة، وإلى وقت قريب، مقدمي الخدمات التلفونية للمسافات الطويلة، من المنافسة في مجال الخدمات التلفونية المحلية، إن هذه العوائق القانونية للدخول قد قللت بصورة كبيرة من مستوى المنافسة.

ثانيا/تحليل البيئة الكلية

يوجد هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات، وسياسات، وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو، والكساد على سياسات الاختيار، والتدريب والأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المنظمات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.¹

كما أن السنوات الماضية اتسمت بتلاشي الحدود، وشدة المنافسة الدولية، وتراجع السياسة الحمائية، والتوجه نحو الخصخصة، وحدوث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية، والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة.²

حيث إن تحليل البيئة الكلية يتضمن تحليل البيئة الخارجية العامة والبيئة الوسيطة ومنها:³

أ. البيئة الخارجية العامة

وتشمل كل من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية.

- البيئة الاقتصادية: لقد أصبحت المنظمة ملزمة بالمحافظة على ميزاتها التنافسية من خلال تطوير، وتسريع الإبداع، والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، الأردن، 2001، ص: 58.

² Bertrand THIERY et autres, **Organisation et gestion de L'entreprise**, Les éditions D'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p :113.

³ نفس المرجع السابق، ص ص: 151-152.

المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات، وذلك بزرع المرونة في آلياتها ونظمها وسياساتها لكي تواجه التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.¹

● **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية كثيرا على قيم، وممارسات العاملين، وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات، وخدمات المنظمة، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم.²

حيث توجد العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة، وفي أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا وبأي سرعة، وعلى أي مستوى.³

كما أن ظروف العمل الجيدة، وساعات العمل المناسبة، ومستويات الأجور العادلة، وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية بتأثيرها على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمنظمة، والمديرين وكفاءاتهم والعلاقات بين الأفراد، ودوافعهم، ومكانتهم الاجتماعية، وأدائهم.⁴

● **البيئة التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات، والأعداد المطلوبة من كل تخصص. حيث عجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وعلى

¹Hafsi TAIEB et toulouse JEAN-MARIE, *La stratégie des organisations : une Synthèse*, Transcontinental, Canada, 1997, p: 208.

² عبد الله عقيل جاسم ، طارق عبد الله الحسين العكلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 1998 ، ص: 38.

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص: 75.

⁴ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 89.

ممارستها، وسياستها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية والتي تتسبب في:¹

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة؛
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب في وجود فائض، وبطالة بين الخريجين؛
- قصور في برامج التدريب، والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومنظمات الأعمال، وكما تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمنظمة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المنظمة.

- **البيئة الثقافية:** وهي ما تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد، ومعتقدات، وقيم على قدرة المنظمة حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، والنظام السياسي، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وكما تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة، ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.²

- **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية، والضريبية، وغيرها.³

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص: 127.

² خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة 01، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، ص: 28.

³ Armond Dayan, **Manuel De Gestion**, Ellipses/AUF, 1998, p:91.

وكما أن النظام السياسي للدولة، وما يفرضه من قيود، والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها. ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات، وإنما للاعتبارات الولاء السياسي والثقة.¹

كذلك يجب أن يأخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المنظمة، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص، وموافقات الجهات الإدارية، والحكومية في كثير من الحالات، وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية، وأيضا على وقت واهتمام العاملين، وكما أن للتغيرات السياسية، وعدم الاستقرار السياسي تأثير على إدارة المنظمة، وسياستها الداخلية.²

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم بالعاملين.³

● البيئة التكنولوجية: تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المنظمة الاقتصادية، حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات، وكما يؤثر على العمليات الإنتاجية، وعلى جودة المنتجات، وتشير كتابات عديدة إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، والتي منها الجوانب التالية:⁴

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛

- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة؛

¹ عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص: 36.

² مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص: 79.

³ Charles-Henri BESSETRE des HORTS, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils**, les Editions d'organisation, Paris, 1990, p :147.

⁴ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص: 88.

- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات، ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة؛
- عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة؛
- عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية، ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف؛
- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات، وخطط الموارد البشرية؛

ب. البيئة الخارجية الوسطى

وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وتصنف إلى:¹

- المستهلكون: هم الأفراد والجماعات المشترون للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، والذين يشكلون قوة إستراتيجية من القوى التي تؤثر على نشاطها؛
- المنافسون: يمثلون تلك المنظمات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع، وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات وخدمات المنظمة؛
- الموردون: هي تلك المنظمات التي تمد المنظمة بالموارد الأولية المختلفة؛
- الممولون: هم المساهمون في المنظمة، ومختلف مصادر التمويل الأخرى كالبنوك؛
- الوسطاء: هم حلقة الوصل بين المنظمة والعملاء مثل: تجار التجزئة والجملة، والوكلاء لدى المنظمة؛

¹ علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص: 115.

• الحكومة: تمثل الهيئة التي تملك حق إصدار التشريعات الموجهة لبعض أوجه نشاط المنظمة.

ثالثا/ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

إن من منطلقات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية هي التركيز على سلاسل القيمة وعلى وظائف المنظمة.

أ. مفهوم البيئة الداخلية: هي مجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة.¹

إذ ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم الوظائف الداخلية حيث يهدف إلى تحليل، ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المنظمة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة، عن تحليل البيئة التنافسية، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمنظمة، والتي يمكن أن تستخدمها في تقييم نشاطاتها وفق مايلي:²

• وظيفة التسويق: حسب kotler يعتبر التسويق النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم سلع وخدمات، وأفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر، والجودة المناسبة؛
- تحديد وسائل الإعلان، والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين؛
- جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء.

• وظيفة التمويل: تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير جانبي الأصول والخصوم، والقيام بالتخطيط والرقابة المالية لمعرفة المركز المالي للمنظمة، وبذلك فالتحليل المالي يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي تواجه المنظمة، ومساعدة مصادر التمويل في اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 184.

² محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص: 25.

- وظيفة الإنتاج والعمليات: هي تلك العملية الخاصة بتسيير الموارد اللازمة لإنتاج السلعة التي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع أو تركيب أو معالجة المواد الأولية.
 - وظيفة الموارد البشرية: بالنظر إلى أن تسيير الموارد البشرية يتمثل في الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹
- وحيث إن تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بوظيفة الموارد البشرية، وبأهميتها الإستراتيجية، والنتائج التي يمكن تجنبها من حسن تسييرها، يفرض ضرورة تحليل تلك الوظيفة بشكل دقيق ومستمر وفعال، ويمكن القيام بهذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى هذه الوظيفة القيام بها والمتمثلة في:²

- تحليل الوظائف: تبدأ هذه العملية بتحديد المهام الواجب أدائها، ثم القيام بجمع كل الوظائف المتشابهة لوضع وصف كامل لكل وظيفة، وتحديد طبيعتها حتى لا يكون هنا ازدواج في أداء المهام أثناء تنفيذ الإستراتيجية، مع القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع استراتيجيات تضمن للمنظمة الحصول على ما نحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، لذا يجب ضمن تلك الاستراتيجيات مراعاة تقلبات السوق، ومدى توفر هؤلاء الأفراد على المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- تدير الاحتياجات: بعد تحليل وظائفها لابد للمنظمة من وضع إستراتيجية لتدبير احتياجاتها من القوى العاملة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات، واختيار الأفراد المناسبين، والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تستهدف هذه الإستراتيجية التقليل من معدل دوران الأفراد والحفاظ على الموارد والكفاءات البشرية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الإسكندرية، 2003، ص: 16.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقها، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 165.

- الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها: يعد الحفاظ على الموارد البشرية، وتنميتها من أهم أهداف إستراتيجية المنظمة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم أداء الأفراد، والذي على أساسه يتم القيام بعملية التنمية، وإعداد الأجور والحوافز، والتخطيط للمهام، وتدعيم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها بتكثيف الاتصال معها، والاهتمام بانشغالاتها والاستماع إلى شكاواها وتوفير الظروف الملائمة لعملها.

المبحث الثالث: بناء الإستراتيجية على المستوى التنظيمي

أولت منظمات الأعمال عناية كبيرة بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي قصد اتخاذ قرارات ملائمة لأهداف وغايات المرجوة.

المطلب الأول: القرار الإستراتيجي

إن تمكن المنظمة من اتخاذ قرارا استراتيجي يعد مرحلة حرجة في الادارة الاستراتيجية لأنه يترتب عليه آثار تعود بالنفع أو الضرر على المنظمة ووفق عدة منطلقات ومنها:¹

أولا/ تحسين صناعة القرار الإستراتيجي

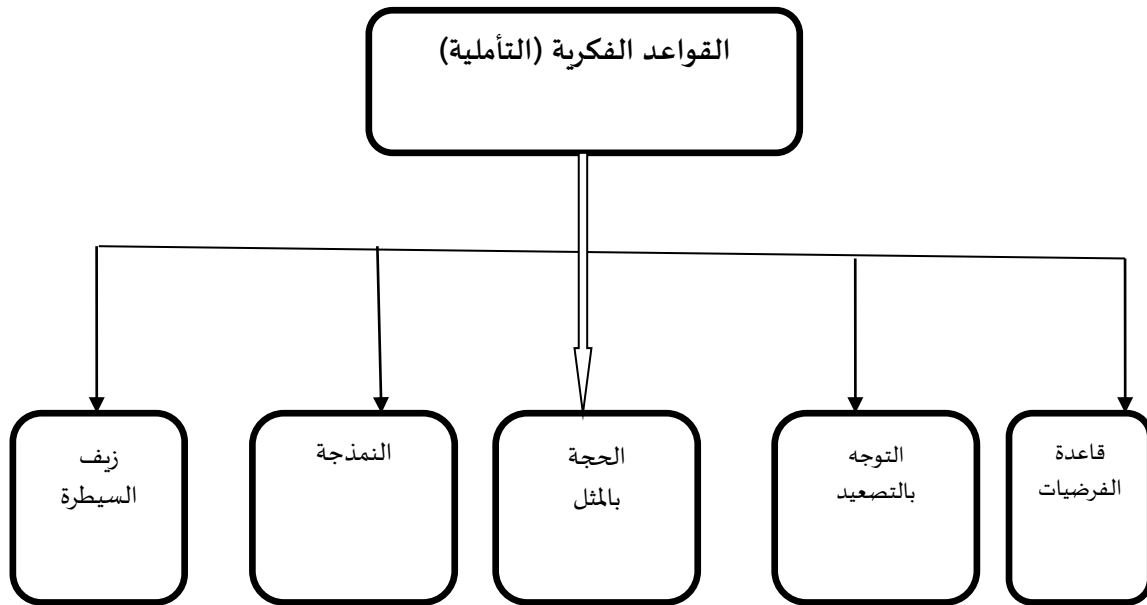
إن أنظمة التخطيط الإستراتيجي المصممة بصورة جيدة قد تفشل في تحقيق النتائج المطلوبة إذا كانت إستراتيجية عمل القرارات لا تستعمل المعلومات المنظمة بصورة فعالة، في الحقيقة يوجد الكثير من الدلائل التي تبين أن العديد من المدراء ضعفاء في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد يعود سبب ذلك إلى ظهور سيكولوجيات منها الأسس الفكرية والتفكير الجماعي.

ثانيا/ القواعد الفكرية والقرارات الاستراتيجية

إن عقلانية ورشد صناع القرار من البشر محددة بقدراتهم الفكرية، وبالرجوع إلى القواعد المكتوبة أو الموجهة للمنظمة، وهذه القواعد تقودنا في بعض الأحيان إلى أخطاء قاسية ومنتظمة في عمليات صنع القرار، خاصة ما تعلق بالأخطاء المنتظمة، والتي تظهر في مراحل متلاحقة منتظمة عندما يعالج صانع القرار المعلومات عن طريق سلسلة من القواعد الفكرية، ومن ثم تأخذ طريقها إلى القرارات والشكل (3-1) يوضح خمس قواعد فكرية معروفة تؤثر في القرارات الاستراتيجية.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسونة الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل...، مرجع سابق، ص-ص 79-82.

الشكل(1-3) القواعد الفكرية المؤثرة في القرار الاستراتيجي



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسونة الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 80.

من خلال الشكل أعلاه والموضح للقواعد الفكرية المؤثرة في القرار الاستراتيجي وهي:¹

أ. قاعدة الفرضيات: تشير إلى أن صناع القرار الذين لديهم إعتقاد سابق قوي حول العلاقة بين متغيرين يميلون إلى عمل القرارات على أساس ذلك الإعتقاد حتى ولو ظهر بالدليل القاطع أن إعتقادهم خاطئ، فضلا عن ذلك فهم يميلون إلى البحث عن استعمال معلومات تنسجم مع إعتقادهم السابق، ولغرض وضع هذه القاعدة في البيئة الإستراتيجية فإن المدير التنفيذي الذي يملك اعتقادا سابقا قويا أن الاستراتيجية المعنية ذات قيمة، ومعنى يستمر باتباع تلك الاستراتيجية على الرغم من أن الدلائل تشير أنها غير ملائمة وخاطئة.

ب. التوجه بالتصعيد التدريجي: يحدث ذلك عندما يحول صانع القرار المزيد من الموارد إلى المشروع حتى ولو أنه استلم معلومات مرتدة تفيد بأن المشروع غير ناجح، وعلى الرغم من تحويل المزيد من الأموال إلى المشروع نفسه سابقا، إلا أن رد الفعل هذا غير عقلاني، أما الاستجابة الأكثر عقلانية فهي التخلي عن المشروع والانتقال إلى مكان آخر لتقليل الخسائر.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسونة الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 80.

ج. الحجة بالمثّل: وتتضمن استعمال الأمثلة أو التغيير البسيط لبيان أهمية المشاكل المعقدة، مثال السياسة الأمريكية إزاء فيتنام خلال الستينات، كانت توجه على ضوء سقوط أحجار الديمينو، لقد إقنع صناع القرار في الولايات المتحدة أنه إذا سقطت الفيتنام بيد الشيوعيين فإن دول جنوب شرق آسيا ستسقط هي الأخرى واحدة تلو الأخرى بأيديهم، فالخطر في استعمال هذا التغيير هو أن الإفراط في تبسيط المشاكل المعقدة يقود إلى التضليل.

د. النمذجة: وتعني الميل لتعميم خصائص النماذج أو العينات الصغيرة أو حتى الحكايات أو النوادر ذات الانتشار القوي، وهذه القاعدة تخالف قانون الإحصاء الذي يقول من غير المناسب أن نعتم خصائص العينات الصغيرة التي قد تكون مناسبة لحالة معينة بذاتها، وخير مثال على هذا ما حدث بعد الحرب العالمية الثانية عندما قام المدير التنفيذي لشركة منتكمري بإهمال الخطط الخاصة بالتوسع وطنيا لفرض الحد من منافسة شركة سيرز إذ إعتقد هذا المدير أن الكساد سيتبع الحرب، لقد بنى إعتقاده على حقيقة أن الكساد الإقتصادي حدث بعد الحرب العالمية الأولى، وقد ظهر عدم وجود كساد بعد الحرب العالمية الثانية، وأن شركة سيرز استمرت ونمت لتصبح شركة واسعة الانتشار للبيع بالمفرد في أنحاء الولايات المتحدة في حين أن ذلك لم يتحقق لشركة منتكمري، فخطأ المدير التنفيذي لهذه الشركة هو تعميم واحدة من خبرات ما قبل الحرب وافترض أن الكساد يقع دائما بعد الحرب.

هـ. زيف السيطرة: هي الميل نحو التخمين المفرط لقدرة شخص ما للسيطرة على الأحداث، كما أن الأشخاص الذين تتم ترقيتهم إلى الإدارة العليا لديهم ثقة مفرطة بقدرتهم على النجاح.

ثالثا/ تفكير المجموعة والقرارات الاستراتيجية

إن القواعد التي ناقشناها سابقا قواعد فردية، أما أغلب القرارات الإستراتيجية يتم عملها عن طريق الجماعات، فإن بيئة المجموعة تؤثر في قراراتها، ومن الواضح أن هذه البيئة هي متغير مهم لتقرير القواعد والأسس التي تتبعها المجموعة، والتي تؤثر في صنع القرار الاستراتيجي.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص: 82.

المطلب الثاني: رسالة المنظمة وأبعادها ومكوناتها

تمثل رسالة المنظمة الغرض من وجودها وتبني عليها خططها واستراتيجيتها.

أولا/ مفهوم رسالة المنظمة

إن رسالة المنظمة هي سبب وجودها وأنها الموجه لنشاطها وما تسعى إلى تحقيقه مستقبلا، وأنها موجة نحو حاملي الأسهم الخارجيين والداخليين، وإلى المجتمع الذي تعيش المنظمة في وسطه، وتتضمن الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لها سواء كانت مكتوبة أو ضمنية، ولا بد أن تكون أهدافها مرتبطة بالأخلاق.¹

وتتضمن الرسالة مايلي:²

- الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة لماذا وجدت؟
- ما هو عملنا؟ ما هي الخدمات التي نقدمها؟
- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للجهاز؛
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها؛
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي؛
- يمكن صياغتها بشكل مستقبل ويمكن دمجها مع الرؤية.

ثانيا/ مكونات وأبعاد رسالة المنظمة

على الرغم من اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أننا نجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات الرسالة تتمثل بالآتي:³

¹ نفس المرجع السابق، ص: 89.

² نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية : المفهوم- الأهمية- التحديات، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص: 128-129.

³ فاضل حمدالقيسي، علي حسونة الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-، مرجع سابق، ص ص: 93-98.

- مجال عمل المنظمة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي المنظمة أن تنشط فيه بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق؛
- عملاء المنظمة: أن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، ومن ثم يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني فحسب باحتمالية زيادة هذا العدد على وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء؛
- المنتجات والخدمات: أن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء؛
- أسواق المنظمة: أين تنافس المنظمة؟ في أي الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق، وفي أي من المؤشرات والمعايير، كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل؛
- التكنولوجيا: تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفة في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والإفادة منها؛
- أهداف البقاء والنمو والربحية: أن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاوعة والمنافسة والاستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو؛
- الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة: يعبر عن هذا الإطار بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخاً يؤكد على الابداع والتجديد؛
- الخصوصية الذاتية للمنظمة: وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية، والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة؛
- السمعة والشهرة المؤسسية: وتمثل إنطباعات الجمهور حول منظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل؛
- الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة، ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة، وتعطيها حقها من الأهمية؛

- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد، وارتفاع أسعار الموارد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء الموردين الأهمية والعناية في إظهار توجهات المنظمة ورسالتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وعلاقته بالاستراتيجية

لقد تباينت وجهات النظر بين عدة باحثين بين مؤيد ومعارض في وجود علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

أولاً/ الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يبين العلاقات الرسمية والتعليمات والرقابة والسلطة وعملية اتخاذ القرار في المنظمة، فتطوير هيكل تنظيمي يدعم إستراتيجية المنظمة بصورة غير فاعلة أمر غير سهل بسبب عدم التأكد، والتقلبات السريعة والغير المتوقعة في الاقتصاد العالمي وبسبب التغيرات السريعة والديناميكية في البيئة التنافسية، لذلك يحدد الهيكل التنظيمي العمل الذي يجب أن ينفذ وكيف يتم تنفيذه استناداً إلى إستراتيجية المنظمة، لذلك فإنه يؤثر على كيفية عمل المديرين، وعلى قراراتهم لتنفيذ ذلك العمل وعليه فإن الهيكل الفعال هو الذي يعطي للمنظمة الاستقرار الذي تحتاجه لغرض تنفيذ استراتيجياتها بنجاح أن تحافظ على ميزات التنافسية الحالية، وفي نفس الوقت فإنه يوفر المرونة اللازمة لتطوير الميزة التنافسية التي يمكن أن تحتاجها المنظمة لبناء استراتيجياتها المستقبلية، وكما أن المرونة التنظيمية تقدم للمنظمة ما تحتاجه من الاستقرار لكي تنفذ الأعمال الروتينية اليومية، من جهة أخرى فإن مرونة الهيكل التنظيمي تعطي فرصة للمنظمة لكي تعرف وتكتشف إمكانياتها للمنافسة، وبعد ذلك توزيع مواردها على نشاطاتها التي يمكن بمجموعها أن تكون الميزة التنافسية التي تحتاجها المنظمة للنجاح الحالي والمستقبلي كما يسمح الهيكل التنظيمي الفعال أن تقوي من ميزات التنافسية الحالية، وأن تبحث عن ميزات تنافسية مستقبلية. فضلاً عما تقدم فإن المدراء في الإدارة العليا يترددون في الإعلان عن وجود قصور في الهيكل التنظيمي، وإذا أشاروا إلى ذلك القصور فإنهم سيتحججون أن إختيار زملائهم السابقون للهيكل كان سيئاً، والوقت الملائم للتغيير التنظيمي غالباً ما يحدث عندما يعترف

المدرء على مستوى القمة بأن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة لم يعد مفيدا بصورة تامة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.¹

ثانيا/ العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

إن للاستراتيجية والهيكل التنظيمي علاقة تأثير متبادلة، وحيث إن هذه العلاقة توضح الترابط المشترك بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بصورة عامة، وهذه العلاقة توجد الهيكل الذي ينشأ عن الاستراتيجية التي تختارها المنظمة، كما يمكن للهيكل أن يؤثر على النشاطات الاستراتيجية الحالية للمنظمة، وعلى إختيار الاستراتيجيات المستقبلية، فالطبيعة العامة للعلاقة بين الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي متعلق بإذا ما اختارت المنظمة استراتيجية معينة عليها أن تغير نشاطاتها بما ينسجم، وهذه الاستراتيجية بحيث تتأكد أن هذه النشاطات ستؤدي إلى إنجاز العمل بصورة تامة، وإذا نظرنا إلى الاتجاه الذي يقول أن الهيكل يؤثر على الاستراتيجية فإن المنظمات في هذه الحالة يجب أن تكون حذرة في جهودها الرامية إلى المعرفة المسبقة لكيفية عمل هيكلها لانجاز المهام بصورة عامة، وأن البحوث قد أثبتت أن تأثير الاستراتيجية على الهيكل أكثر من تأثير الهيكل عليها، فبعض النظر عن قوة العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل، فإن أولئك الذين يختارون استراتيجية المنظمة، وهيكلها يجب أن يلتزموا بملائمة كل استراتيجية مع الهيكل الذي يقدم الاستقرار والثبات اللازم لغرض استعمال الميزة التنافسية الحالية وبنفس الوقت يكون هذا الهيكل مرنا لتطوير ميزات مستقبلية.²

كما أن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يتطلب نوعا من التغيير في هيكلها التنظيمي، وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة، ومن هنا إستلزم الأمر قيام المنظمة بدراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلها التنظيمي، وهذا يعني أنه لا بد من تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والاستراتيجية على أساس أن الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الذي يجري فيه تطبيق الاستراتيجية المنظمة، لذلك عند تطبيق الاستراتيجية يكون من الضروري تفحص مجموعة من التساؤلات التنظيمية الاجابة عليها بشكل موضوعي ومن بينها مايلي:³

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون طائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سابق، ص: 511-510.

² نفس المرجع السابق، ص: 514.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات، مرجع سابق، ص: 158-159.

- هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
- هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات؟
- هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسؤوليات؟
- هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات، وماهي؟
- هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلف؟
- هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم تحديثه؟
- ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في تقييم أداء الموظفين؟
- ما مدى ملاءمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
- هل يسمع البناء التنظيمي بتفويض السلطة؟
- هل هناك عقبات تعترض التفويض؟ وما هي؟
- هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
- ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات الشريطية (مركزية/لا مركزية)؟
- هل يسمح الهيكل التنظيمي للاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة؟
- هل تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة؟

هذا وهناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة، وعمرها، ونمط التكنولوجيا المتبع والاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك وغيرها.

المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:¹

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الادارة الاستراتيجية، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط.01، 2013، ص: 229-230.

أولا/ المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية

تواجه الادارة الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات والتي من أهمها:

- تعدد أهداف المنظمة بالاضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطورها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.
- قيام بعض منظمات بوضع رسالة وأهداف إستراتيجية تحصر دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ثانيا/ المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لابد

من الاشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- وجود هيكل تنظيمي يتصف بالجمود الذي يؤدي إلى صعوبة إنتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، ما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة لرغبتها في الإبقاء على الوضع الحالي.
- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات، مما يؤثر سلبا في تنفيذ الاستراتيجية، فالاداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو

التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم، وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود، وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثا/ المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجيات

يواجه التقويم الإستراتيجي في المنظمات عدة معوقات التي أهمها:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات نظرا لطبيعة أهدافها النوعية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

المبحث الرابع: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وازدياد معدلات التضخم، والذي يزيد بدوره من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات، كما يزيد أيضا من التكلفة غير مباشرة بسبب ارتفاع التأمينات الإجتماعية والصحية وغيرها.¹

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عُنيت الادبيات الفكرية بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كحقل معرفي جدير بالدراسة والاهتمام.

¹ محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط 1، 1999- 2000، ص ص: 439-440.

أولاً/ تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.¹

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة."²

يتضح من التعريفات السابقة أن كل كاتب عرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من زاوية معينة، وبالتالي يصبح تبني أي منها كمفهوم شامل، وبعيدا عن جانب القصور الذي يشوب معظم هذه التعريفات.

ثانياً/ خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاعتماد على خصائص هذه الإدارة وتمثل تلك الخصائص فيما يلي:³

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- النظرة للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، د ط، 2000، ص: 46.

² Dessler, G, **Human Resource Management**, 8th ed, U.S.A: Prentice Hall, 2000, p:21.

³ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 25 .

- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب القوة أو نواحي الضعف؛

- النظرة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

ثالثا/ القضايا الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

ويمكن تحديد القضايا الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

- تقييم التغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- تحديد القضايا ذات الارتباط والعلاقة مع أعمال المنظمة؛
- اختيار القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي يمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية معينة، أو على الأقل تحقيق التكافؤ والمساواة مع المنافسين؛
- صياغة تلك القضايا في استراتيجيات محددة.

المطلب الثاني: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات مايلي:²

أولا/ التحديات الداخلية

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم؛
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم، واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول؛

¹Waller,J.W, **Human Resource Strategy, Singapore, McGraw Hill Inc, 1992, pp: 25-26.**

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000/1999، ص ص : 347-348.

- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع؛
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح في طرق تقييم أداءهم؛
- زيادة درجة التنوع في العمالة مع تغير توقعات العمالة.

ثانيا/ التحديات الخارجية

- تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات، والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات مايلي:
- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات؛
 - التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية؛
 - حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد؛
 - تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة؛
 - زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية؛
 - التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين؛
 - التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الاقتصاد القومي ككل. حيث توصل هيت Hitt إلى أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة

من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزء مؤثرا في رأسمال المنظمة، ويطلق عليه رأس المال البشري (أي الفكري) والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.¹

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن العشرين، وذلك من خلال النظرة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية، أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والمزايا أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.²

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من جوانب منها مايلي:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة؛
 - تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - اهتمام بجوانب متعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ قرارات والاهتمام بقضايا التغيير.
- ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وفق الجدول(1-1):³

1 HITT,M.A.et Al, **direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective**, academy of management journal, vol 44, no.1, 2001, pp:13-28.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 30.

³ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، الأردن، ص: 119.

الجدول (1-1) أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي	الدور التقليدي	البعد
المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة الكلية والربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية فقط	التخطيط وصياغة الاستراتيجية
مرتبطة بالادارة العليا في صياغة أهداف واستراتيجية ورسالة المنظمة/ نائب رئيس للموارد البشرية وسلطات أفقية وعمل جماعي	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية/ رئيس قسم/ وسلطات عمودية	السلطات
اتخاذ قرارات استراتيجية	اتخاذ قرار تشغيلي روتيني فقط	إتخاذ القرارات
تكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الأخرى	مدى التكامل مع وظائف المنظمة
هيكل تنظيمي عملياتي	هيكل تنظيمي وظيفي	الهيكل التنظيمي
استثمار ونظرة إليهم باعتبارهم ذو مردود	النظرة إليهم باعتبارهم نفقات	النظرة للعاملين

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط01، الأردن، ص: 119.

ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية:¹

- تدعيم الإدارة العليا لدور الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديروا الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات، وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

¹ سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، 1999، ص ص: 16-17.

- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وإدامة القوى العاملة

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية:¹

- أين نحن الآن؟

- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟

- ما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة؟

هذا ويتم تناول عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء:

- دراسة العوامل البيئية المحيطة؛

- المكونات الإستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً/ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين، تنمية وتطوير الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فمع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة ارتبطت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين، وكما انحصرت في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو وجود قصور في مستويات أدائهم، وكذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.²

¹ Hannaway, C، 'What about a Human resource Strategy? Accountancy Ireland, Vol 29, No 1, 1997, pp:17-23.

² يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2017. ص: 52.

لذلك فإن إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات منها:¹

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تطوير الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة.

كذلك نجد أن الإستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية تركز على إستراتيجيات التعلم الفردي، لذا فهي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف، المهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، كذلك تهتم بتصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الإستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد، والثاني المتمثلة في المهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكوين.

وبحيث تسترشد إدارة الموارد البشرية المعاصرة في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية مواردها البشرية بالمبادئ التالية:

- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي، وكما يتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية، وكذلك تأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتران بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة؛
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح إستراتيجيات تطوير النظم، وكذلك تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز على التفكير الإبداعي والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة؛

¹ المرجع نفسه، ص: 52.

- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة، وإبراز العلاقة بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يُثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثمة تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي؛

- تشجيع الأفراد على التفكير، الابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

ثانيا/ نموذج إدامة تطوير القوة العاملة.

هذا النموذج طُور من طرف عدة باحثين منهم نتالي سكينر Natalie Skinner سنة 2007، بحيث يجمع بين الإستراتيجية والمسار الاحترافي للفرد، حيث تم تقسيم عمليات المنظمة إلى ثلاث مستويات وهي: الأنظمة، التنظيم، العمل من خلال الفريق/الأفراد.¹

أ. النظم الإستراتيجية

باعتبار إستراتيجية المنظمة كنظام كلي تتفرع عنه عدة إستراتيجيات فردية مكملة لإستراتيجية المنظمة وهذه النظم تهدف إلى:

- تحقيق توزيع ملائم للرأس المال الفكري والموارد؛

- تطوير ومراجعة السياسات والقوانين لضمان فعالية وكفاءة أداء الوظائف في المنظمة؛

- تطوير ومراجعة التقسيم الوظيفي من خلال سلم عادل للأجور؛

- تزويد القوة العاملة بمنح ومعارف؛

- دعم البحوث المتخصصة بتطوير القوة العاملة؛

- تطوير ومساندة القطاعات المتخصصة، والمؤهلة في مجال الخدمات؛

- بناء قدرات تنظيمية وفردية.

ب. الإستراتيجية التنظيمية

هذا التوجه الإستراتيجي العملي والموجه إلى زيادة الكفاية من الموارد وفق النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات تطوير القوة العاملة؛

¹ المرجع نفسه، ص: 53-54.

- تموين برامج المراقبة وإعداد التقارير؛
- تموين عملية التطوير للفرص المهنية؛
- ضمان أجور ومكافآت مناسبة وتقديرات؛
- الاهتمام بالصحة، والأمن وتوفير مناخ جيد للعمل؛
- المشاركة ومساندة برامج تطوير قوة العمل والبحث؛
- تأمين فرص للمداخلات إلى عملية اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي لكل المستويات التنظيمية.

ج. نظم فرق العمل أو نظم الفردية: تتمثل مهمتها فيما يلي:

- تعريف الأولويات والاحتياجات للتطوير المهني؛
 - التطوير الإستباقي لتحقيق الرشادة؛
 - تزويد ودعم، وإرشاد وتشجيع زميل العمل؛
 - الانفتاح إلى التغيير والابتكار في ممارسات العمل؛
 - تطبيق ومشاركة الاهتمام بالنظام؛
 - تطوير الشراكات مع الجامعات والمعاهد، والتركيز على مكافأة الأفكار الإبداعية؛
- كما أن هذا النموذج يرتكز على ثلاث مبادئ مهيمنة كما يلي:¹

- أفضل الممارسات: هي ممارسات مرتبطة بالعناية بالعاملين، وبسياسات التسويق وكذلك طريقة تمويل المنظمات للوصول إلى ممارسات عالية من الجودة، كما أن هذه الممارسات تنعكس بدورها على الحصول على أفضل الشهادات والعلامات، وكما تدعم الأنظمة الحالية وتتطلب هيكلية ملائمة تسهل تطبيقها.
- الفعالية: ترجع إلى توافر الجودة الرفيعة للخزين المعرفي من خلال الحصول على أفضل الشهادات، وهي بالتالي تركز على تحقيق نتائج ذات قيمة مضافة عالية.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 55.

- الإستدامة: ترتبط الاستدامة بضمان الاستمرارية لعملية تطوير القوة العاملة، وعبر عدة جوانب ولا تقتصر فقط على جانب واحد بل تندمج وتتكامل هذه الجوانب فيما بينها، كما أن الاندماج لهذه المبادئ طور إلى ثلاثة مستويات معبر عنها في الجدول رقم:(1-2)

جدول رقم: (1-2) نموذج إدامة تطوير القوة العاملة

المستوى	أفضل الممارسات	الإستدامة	الفعالية
النظم	إنتاج قنوات فعالة لنشر معلومات مبنية على أفضل ممارسات التحسين؛	التزود بكمية كافية من رؤوس الأموال لضمان مستوى من النوعية الرفيعة وكذلك توفير يد عاملة مؤهلة؛	إتاحة فرص للتطوير المهني، والنشر الواسع للمعلومات المرتبطة بأفضل الممارسات؛
التنظيم	تطوير معايير مبنية على أفضل الممارسات الابتكارية، والتركيز على إحداث التغيير في الممارسات؛	القدرة على توظيف كوادر جديدة والإحتفاظ بالكفاءات الموجودة؛ القدرة على الحصول على قدر كاف من رؤوس الأموال لضمان الجودة.	تحقيق مستويات رفيعة لجودة الخدمات والإستجابة لإحتياجات الزبائن؛
فريق العمل /الأفراد	القدرة على الوصول إلى أفضل الممارسات وضمان إستدامة ممارسات الأعمال.	قدرة الوصول إلى موارد كافية وتحقيق الفعالية.	مشاركة المعارف بين افراد المنظمة والتركيز على المعارف الضمنية

المصدر: يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2017، ص : 55.

من خلال الجدول رقم:(1-2)، فالمنظمة تسعى إلى تهيئة الظروف الداخلية لإستخدام خبراتها والعمل على توظيفها، حيث إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء، التنافس وتحقيق الأهداف. فمن خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وكذلك إعادة صياغة قواعد المعلومات، كذلك ما يرتبط بالهيكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الإستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة والمساهمة في تنمية القدرات المؤسسية على المدى البعيد وبالتالي إحداث تغييرات تدوم فترة طويلة، وليست مجرد موفورات طارئة.

د. إستراتيجية الموارد البشرية لإدامة القوى العامة

يمكن ذكر مكونات إستراتيجية الموارد البشرية وبشيء من الإيجاز على النحو التالي:¹

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 76-77.

● الرؤية: تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، أو هي الطريقة التي ترى بها الإدارة العليا للمنظمة المستقبل البعيد لتلك المنظمة، والرؤية أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل، هذا وتتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تتكون لديها صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات الواقع المحلي أحد محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها.¹

● الرسالة: تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة وهي عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم، وكذا الجانب التكنولوجي المستخدم. أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والذي يمثل جزء من رسالة المنظمة، وتوضح الرسالة الحدود التي تقوم المنظمة في إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة وتؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة، ويلاحظ أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار، إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحيانا كنتيجة للتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.²

● الأهداف: يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على ضوء رسالتها ورؤيتها ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، وتسعى منظمات

¹ المرجع نفسه، ص ص: 78-79.

²Dubrin A,J, and Ireland,R.D. **Management&Organization**, 2nd edi, Ohio College Division South-Western Publishing, 1993, p:140.

الأعمال إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل العناصر المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة ككل وهي:¹

- مركز المنظمة في السوق: ويتم التعرف عليه من خلال الحصة السوقية للمنظمة؛
- الابتكار: ويقاس من خلال مجموعة الجهود المبذولة نحو تطوير وتنمية طرق عمل ومنتجات جديدة؛
- الإنتاجية: وتقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من الكفاءة الإنتاجية؛
- الموارد المادية والمالية المتوافرة لدى المنظمة وتقاس بقدرة المنظمة على توفير احتياجات من رأس المال والمعدات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- الربحية: وتقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات ربحية معينة، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الخاصة بالأداء المالي؛
- الأداء الإداري والقدرة على التطوير: ويتحدد من خلال قدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من النمو والتوسع؛
- مستويات أداء العامل واتجاهاته: وتقاس من خلال التعرف على مستوى إنتاجية العامل واتجاهاته الايجابية نحو المنظمة؛
- المسؤولية الاجتماعية: وتقاس بقدرة المنظمة على الوفاء بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحيط بها.

وحيث يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة لعل من أهم الأهداف التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها مايلي:²

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة للمنظمة؛
- تنمية وتطوير الموارد البشرية؛

¹Dess, G. G, and Miller, A **Strategic Management**, Singapore:Mc Graw-Hill International edition,1993, p:27.

² سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، ...، مرجع سابق، ص: 44-46.

- صيانة الموارد البشرية.
 - تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.
 - تحسين الإنتاجية وتطويرها.
 - تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
 - تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية وإستراتيجية المنظمة.
- كما يجب أن تتصف الأهداف التي يتم وضعها للموارد البشرية كما تتصف الأهداف العامة للمنظمة حيث بإمكانها القياس، وأن تكون محددة، وقابلة للتحقيق، ومكتوبة، ومقبولة، ومرنة، وذات أولويات واضحة، وشاملة، ومنسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنياً، حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها.¹

رابعاً: طرق وإستراتيجيات التكيف الداخلي والخارجي للموارد البشرية

- هناك عدة أساسيات ترتكز عليها عملية التكيف الإداري والوظيفي مع البيئة الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأساسيات مايلي:²
- التركيز على عملية التكيف الإجتماعي للمورد البشري والاهتمام بعملية خلق الألفة وجو العمل والبيئة الداخلية التي يعملون بها؛
 - إستفادة الموارد البشرية الجديدة من خبرات الموارد البشرية التي سبقتهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنظمة ذاتها؛
 - التركيز على الاستقرار النفسي للموارد البشرية الجديدة في المنظمة؛
 - تهيئة الموارد البشرية للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد والعاملين بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال وتعريف الأفراد والعاملين بأهمية النتائج الايجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال؛

¹ Dubrin A, J, and Ireland, R .D, Op.Cit, pp: 140-142.

² محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر وتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012، ص ص : 75-77.

- جعل الموارد البشرية في مرحلة جيدة من التعمق في الواقع العملي المحيط بهم وتفهمهم كيفية سير الأمور في المنظمة؛
- التركيز على إبداع الموارد البشرية وذلك من خلال تشجيعها على عملية التطوير الإداري في المنظمة التي يعملون بها؛
- التركيز على عملية تقييم الأداء العملي للأفراد وإيجاد طرق مراجعة للخطط والأهداف والأعمال والمهام التي يقومون بها مع إيجاد نظام رقابة فعال على الموظفين؛
- الاهتمام بالاستقرار التنظيمي حيث أن التكيف يزداد كلما كانت المنظمة مستقرة؛
- علاج وحل مشكلات المورد البشري وتوفير متطلباتهم ورغباتهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة التي يعمل فيها؛
- إعداد برنامج تدريبي يهتم بكيفية جعل المورد البشري الجديد يتكيف والبيئة الداخلية للمنظمة؛
- إعلام المورد البشري بأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل؛
- عدم عزل المورد البشري عن الأعمال التنفيذية التي يقوم بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل، واتصال ميداني مباشر بين المورد البشري والعمل الذي يقوم به؛
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين الذين يراد ضمهم وإدخالهم في برامج التكيف الاجتماعي والعملي في المنظمة مما يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في هذه البرامج كما يسهم ذلك في التواصل المباشر في بيئة اجتماعية داخلية بين عناصر المورد البشري؛
- توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين للقيام بعملية الإرشاد والتوجه وتقديم النصائح للمورد البشري.

المطلب الخامس: التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بموضوع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وللتأكد من قيامها بدورها الاستراتيجي ومدى فعاليتها وكفاءتها في إدارة هذا

المورد ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ويساعد هذا التدقيق على تقييم ممارسات وأداء تلك الإدارة لتحديد نقاط القوة أو الضعف في أدائها ومن ثم مجالات الاستفادة أو التحسين.¹

أولاً/ مفهوم التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للموارد البشرية ولإدارتها، يشمل هذا التدقيق والمراجعة تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة التي صيغت في استراتيجية الموارد البشرية لتحديد أو التعرف على نقاط القوة والضعف في تلك الاستراتيجية أو في تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية.²

ثانياً/ خصائص التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

للتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عدة خصائص أبرزها:³

- تقييم مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجياتها وأهدافها؛
- تحديد مدى ملائمة أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية المنظمة للتأكد من وجود هذه الملائمة؛
- التعرف على المجالات التي تتطلب تغييراً أو تعديلاً في إدارة الموارد البشرية؛
- وضع خطة لتحسين الأداء في المجالات التي تتطلب ذلك ومن ثم إعادة صياغة استراتيجية الموارد البشرية؛

ومن خصائصه أيضاً أن يسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟ وتتضمن الإجابة عليه تحليل ودراسة ومراجعة إدارة الموارد البشرية لأداء العاملين وهل هناك إنحراف؟ وما هي أسبابه وكيفية علاجه؟

¹ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- ...، مرجع سابق، ص: 124.

² نفس المرجع السابق، ص: 124.

³ نفس المرجع السابق، ص: 124.

- أين نريد أن نكون؟ أو ماذا نريد أن نحقق؟ وتتضمن الاجابة تحديد الأهداف المرجوة من إدارة الموارد البشرية في ظل الإجابة على السؤال الأول؛
- كيف نحقق ما نرغب فيه؟ أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ ما هي السياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة أو الملائمة لتحقيق الأهداف؟
- متى يجب أن نحققه الأهداف؟ وتتضمن الاجابة تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية؛
- ما هي تكلفة تحقيق الأهداف؟ وتتضمن الاجابة وضع الميزانية المناسبة لجميع الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف وكذلك تخصيص المبالغ اللازمة.

ثالثا/ مؤشرات استخدام التدقيق الاستراتيجي

- إن التدقيق الاستراتيجي عملية مستمرة ومنظمة، لها مؤشرات قد تستدعي سرعة القيام بالتدقيق الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية منها مايلي: ¹
- وجود فجوة في الأداء مما يترتب على ذلك نتائج سلبية وغير متوقعة؛
- عدم تنفيذ السياسات والأنشطة والبرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف حسب الأولويات والشكل المطلوب؛
- ظهور متغيرات في البيئة الخارجية تؤثر أو قد تؤثر على تحقيق الأهداف مثل إصدار القوانين التي تغير في خصائص السوق؛
- إرتفاع في تكلفة إدارة الموارد البشرية ومحاولة التخلص أو تقليل من تكلفة الأنشطة أو البرامج غير الفعالة مثل تكلفة التوظيف على سبيل المثال.

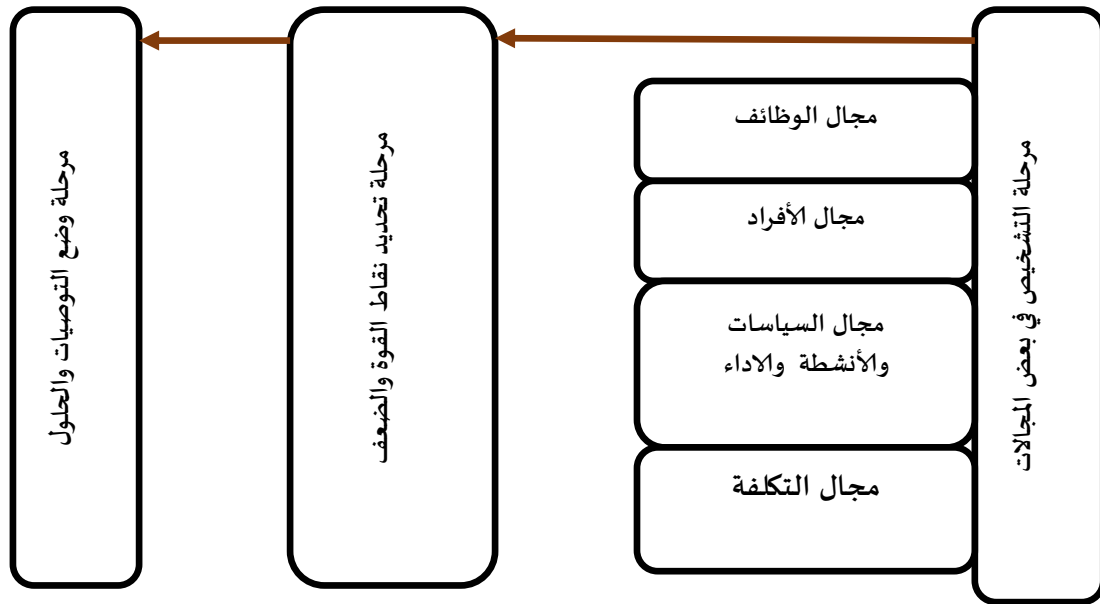
رابعا/ مراحل التدقيق الاستراتيجي

- تتمثل مراحل التدقيق الاستراتيجي في المراحل الثلاثة وهي: مرحلة التشخيص، ومرحلة تحديد نقاط القوة والضعف، ومرحلة وضع التوصيات والحلول. ويمثل الشكل الموالي هذه المراحل. ²

¹ نفس المرجع، ص: 125 .

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- ... مرجع سابق ، ص: 126-131.

الشكل رقم (1-4): التدقيق الاستراتيجي



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى نظمي، مرجع سابق، ص: 126-131.

ونتحدث الآن عن بعض التفاصيل عن تلك المراحل:

أ. مرحلة التشخيص

هي مرحلة جمع المعلومات للتعرف على استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية، وكذلك معرفة مستوى الأداء المتوقع والنتائج التي يجب الوصول إليها، ومعرفة كيف تنفذ المهام والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وأخيرا معرفة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل والبيئة التنظيمية؛ أي أنه تشخيص شامل لكل ما له علاقة بالإدارة، كما يفضل أن تستخدم في هذه المرحلة كل من أسلوب المقابلة والاستبانة للوصول إلى معلومات موضوعية وتفصيلية وشمولية عن إدارة الموارد البشرية، ويجب التنويه هنا بأن وجود نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية يسهل عملية التشخيص وجمع المعلومات، ومن هنا فإن إحدى المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل البدء في التدقيق وجود نظام معلومات إدارية يتضمن كل المعلومات عن الموارد البشرية داخليا وخارجيا وبشكل تفصيلي بحيث يستفاد من هذه المعلومات في إجراء التشخيص وبعد ذلك وضع التوصيات.

ب . مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجية الموارد البشرية

يتم في هذه المرحلة التدقيق الاستراتيجي كوحدة متكاملة، بعد أن تمت مراجعة المجالات الأربعة سالفة الذكر، لتحديد مواطن الضعف ومواطن القوة في هذه الاستراتيجية بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الاجراءات لمعالجة نقاط الضعف في استراتيجية الموارد البشرية وفي مكوناتها، وفيما يختص بنقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو تحديد لماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف ومن المسؤول عن هذا الضعف، في إحدى المكونات أو في الاستراتيجية كلها؟ وهل نشأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الاستراتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم في ضعف (قلة الكفاءة) المسؤولين عن تنفيذها، ومن الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من نقاط الضعف أن يعرف لماذا وكيف حدث ذلك، فقد لا يقيم الأداء موضوعيا مثلا وهل كان الخطأ في السياسة أو في الاجراءات؟ أم في التقييم نفسه أم في القائمين على تقييم الأداء؟ ويفضل استخدام الأسئلة في هذه المرحلة كونها ستغطي أو ستشمل الاستراتيجية ككل بعد الحصول على معلومات تفصيلية في المرحلة الأولى، وتسهل هذه الأسئلة تقييم الاستراتيجية ككل، ومن الأسئلة التي تسأل مايلي:

- هل تمت صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات بوضوح أم لا؟
 - ما هو دور الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية في عملية إدارة الموارد البشرية؟
 - هل تتسق استراتيجية الموارد البشرية مع أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية؟
 - هل تتسق أهداف تلك الاستراتيجية مع أهداف المنظمة الأخرى؟
 - ما هي المعوقات التي تهدد إنجاز أو تحقيق أهداف تلك الاستراتيجية؟
 - كيف يمكن مواجهة هذه المعوقات؟
 - ما هي الإجراءات التصحيحية أو التعديل المطلوب لمواجهة هذه المعوقات؟
- فهذه الأسئلة الاجرائية على سبيل المثال لا على الحصر التي قد يستعان بها لتحديد نقاط الضعف والقوة في استراتيجية الموارد البشرية في ظل نتائج المرحلة الأولى وهي مرحلة التشخيص، كما سيتم الاجابة عن هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة في المرحلة الثالثة والقادمة من هذا التدقيق

وهي مرحلة إعداد التوصيات. ونود أن نذكر هنا أمثلة لنقاط الضعف أو نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية بعد تدقيقها والتي يجب أن يستفاد بها عند إعداد استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية الحالية.

● أمثلة لبعض نقاط القوة

- وجود مهارات وقدرات وخبرات ممتازة بين العاملين؛
- وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفايات العاملين؛
- فعالية نظام التعويضات في تحفيز العاملين؛
- وجود خطط واضحة المعالم للموارد البشرية؛
- التحديث المستمر لتحليل الوظائف؛
- إرتفاع معنويات العاملين؛
- وجود اتجاهات وقيم إيجابية بين العاملين تجاه المنظمة وأهدافها.

● أمثلة لبعض نقاط الضعف

- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة بين العاملين؛
- ضعف قدرات ومهارات الإداريين؛
- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- سوء الانطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة؛
- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؛
- عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- عدم الوضوح أو الاستفادة من نتائج تقييم الأداء على مستوى المنظمة.

ج . مرحلة وضع التوصيات والحلول

يتم في هذه المرحلة الاجابة عن السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل إدارة الموارد البشرية بخصوص استراتيجياتها كي تستطيع تحقيق أهدافها، وبحيث يستفاد من نقاط القوة

ونتجاوز نقاط الضعف؟ وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال وضع العديد من التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت أو نتجت عن تدقيق استراتيجية الموارد البشرية خاصة تلك التي لها علاقة بمجالات التدقيق الأربعة السالفة الذكر، وتحول تلك التوصيات بعد صياغتها إلى خطة عمل مستقبلية للوصول إلى أهداف استراتيجية الموارد البشرية، والتأكد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وقد تتحول تلك التوصيات في بعض الأحيان إلى استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية خاصة إذا كانت تلك التوصيات تعالج أو تتعلق بمشكلات أو بضعف في معظم أنشطة وسياسات تلك الإدارة وبشكل جذري، ومنها أنه يجب أن يكون المسؤول عن صياغة تلك التوصيات حريصا في صياغتها بدقة وموضوعية ووضوح، وأن يتأكد من اتساقها وترابطها مع كل من أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة. وقد يكون من الضروري أحيانا أن تكون التوصيات إما طويلة أو قصيرة المدى ويعتمد ذلك على الأهمية النسبية لنتائج التدقيق الاستراتيجي الذي تم، وأيضا على مدى الحاجة الملحة للقيام بتطبيق ما صيغ من التوصيات، فعلى سبيل المثال قد نجد بعد القيام بالتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مايلي:

● عدم توفر المهارات أو الخبرات المطلوبة بين العاملين في بعض الوظائف، وقد يعكس هذا ضعفا في نشاط التدريب أو تقييم الأداء، وقد يعزى هذا الضعف إلى كل أو بعض ممايلي:

- عدم وضوح مستوى الأداء عند تقييمه؛
 - عدم موضوعية تقييم الأداء وعدم الاستفادة من نتائجه في التدريب؛
 - عدم تحليل الاحتياجات التدريبية؛
 - عدم عقد برامج تدريبية للعاملين؛
 - سوء الاختيار والتعيين وعدم فعالية عملية التوظيف؛
 - عدم ارتباط التدريب ارتباطا مباشرا بالمهارات المطلوبة وظيفيا.
- وبدون شك قد يكون هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى هذا الضعف في المهارات والخبرات، وهذا الضعف إذا كان له انعكاسات سلبية وخطيرة الآن وفيما بعد وعلى عدة أوجه،

وبالتالي فإن هذا الضعف يتطلب الدقة في صياغة التوصيات التي تعالج بشكل جذري، وذلك لأهمية على كل من المدى القصير والطويل، ومن هناك قد تصاغ توصيات على المدى القصير مثل:

- إعادة توزيع العاملين ذوي المهارات والقدرات المتدنية؛

- زيادة حجم الإشراف على هؤلاء العاملين؛

- عقد دورات تدريبية سريعة وقصيرة ومركزة؛

أما التوصيات ذات المدى البعيد مايلي:

- تصميم برنامج تدريبية في ظل الاحتياجات التدريبية المدروسة؛

- ارتباط البرامج التدريبية بأهداف إدارة الموارد البشرية؛

- إعادة دراسة سياسة وإجراءات تقييم الأداء؛

- وضع مستويات أداء محددة لكل وظيفة؛

- النظر في سياسة وإجراءات التوظيف للتأكد من فعالية وكفاءة نشاط التوظيف.

خلاصة الفصل الأول:

إن التغير السريع الذي تعرفه المنظمة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير استراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها أن تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

كما تناول الفصل التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي قسمت إلى تحديات داخلية وخارجية، كما تم إبراز أهمية التدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يعد من أبرز محطات الإدارة الإستراتيجية.

وسيتم في الفصل الثاني التطرق لموضوع مضامين الميزة التنافسية من خلال معرفة مؤشرات الميزة التنافسية، وسبل ومراحل ومداخل بناء الميزة التنافسية، وكيفية المحافظة على إستمرار هذه الميزة وسبل تدعيمها، كما تم التطرق في هذا الفصل للمقاربات المبنية على الموارد والميزة التنافسية المستدامة.



الفصل الثاني
الأسس النظرية حول الميزة
التنافسية

تمهيد

شهد الفكر التنظيمي زيادة الاهتمام بالمعرفة، والتي أصبحت تمثل القوة والثروة الحقيقية للمنظمة، ومصدر التميز الذي تسعى إلى تحقيقه، ومنه وجب التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية وفق أسس تضمن بناء مزايا تنافسية من خلال الابتكار المعرفي وإدارة الكفاءات المحورية، وإضافة إلى بناء المزايا فهذه المنظمات تسعى للحفاظ ودعم هذه المزايا.

ومن هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل قضية الميزة التنافسية ومؤشراتها، وسبل بناءها، واستمرارها مع دعمها، كما تم التطرق لأساسيات الميزة التنافسية المستدامة، وهذا من المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: سبل بناء الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: استمرارية الميزة التنافسية وسبل دعمها؛

المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية

لا تخلو الدراسات والأبحاث التي تناولت الاستراتيجية وإدارتها من مفهوم للميزة التنافسية، لذا فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات الاستراتيجية دفع بعضهم إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه، ولا يزال هذا التوجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية مستمرا، إذ أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، وبصورة عامة فإن حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية قد جعل بعضا من مفاهيمه وضممها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد تماما.¹

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

طُرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية، التميز التنافسي، والنجاح التنافسي، لكنها تتفق في مضمونها على إنصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق من خلالها التفوق عليهم، حيث يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الاشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لعملائها، كما يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما، وتكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من المركز التابع لمركز المتحدي ثم إلى مركز القائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى، كما نجد أن التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها، ويتحقق ذلك من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية، حيث تنبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المنظمة كونها هي التي تعمل على خلق أو إبتكار المزايا التنافسية، إذ أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة يؤثر فيها ويتأثر بها فإن أي جزء من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية.²

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، أردن، 2012، ص: 79.

² جميلة عبد الله النوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندني، السودان، 2019، ص: 39.

أولا/ تعريف الميزة التنافسية

يتفق الباحثان لينش وفهاي FAHEY& LYNCH في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة يمكن عده ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية عند LYNCH هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، وكذلك عند FAHEY فالميزة هي أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين للمنتجات.¹

كما عرف كوتلر KOTLER الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وكما يمكنها تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأسلوب يقود إلى التميز وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز عن الآخرين؛ والذي يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل التالية:²

- الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالانتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة عالية كما أن الاستراتيجية المناسبة، والهيكل التنظيمي الملائم ونظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من مستوى القبول لدى العملاء، ومستوى أداء مرتفع لهذه المنتجات والخدمات، كما أن ضمان الجودة المتفوقة من شأنه أن يساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد، وكذلك الوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.
- الابداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 79-80.

² يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 2، العدد 29، ص: 117.

- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك درجة حساسية عالية، ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء، ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة يصعب على المنافسين تحقيقه.

ثانيا/ خصائص الميزة التنافسية

عند التحدث عن خصائص الميزة التنافسية يأتي في المقام الأول موضوع الديمومة الذي ينتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليد هذه الميزة، أو محاكاة ما تستند إليه، إذ أن قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها، ومن هنا كان لابد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل حتى بناء استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة للميزة التنافسية، والتي تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية ويمكن المحافظة عليها، وبصورة عامة يتفق كُتاب الإدارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكان تقليدها.¹

ويمكن إيجاز أهم خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:²

- أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تتحقق مقارنة مع المنظمات المنافسة؛
- يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين؛
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المنظمة وتخلق لها القيمة؛
- الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن، أو في كلاهما معا؛
- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وسعيهم في الشراء منها؛
- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 81.

² جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص: 65-66.

المطلب الثاني: الركائز الأساسية للميزة التنافسية

من الركائز التي يجب على المنظمة توفيرها من أجل كسب ميزة تنافسية ما يلي:¹

أولاً/ القدرة على التقليد

تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداماً في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المنظمة كمرحلة أولى في إنتاج منتوجات مماثلة لمنتوجات المنظمات المنافسة، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وطرحه في السوق بأسعار تنافسية، وهذا ما يعرف بالهندسة العكسية، أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ثم تفكيكه وتحليله وتعديله إن أمكن ذلك وبعد ذلك بيعه بسعر تنافسي.

ثانياً/ القدرة على التطوير

تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتوجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال الزبائن، ومن ثمة يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها:

- تطوير أداء المنتوجات من حيث الجودة، والاشباع التي يحققها للزبائن.
- إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل من حيث تكلفة أقل وجودة أعلى.
- تطوير طرق التصنيع لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل، وإنتاج أكبر.
- البحث في طرق توزيع جديدة، لضمان أكبر ربحية، وكذلك بالتركيز على أسواق معينة.

ثالثاً/ القدرة على الابتكار

يعتبر هذا المفتاح أو الدعامة من أهم الاستراتيجيات التي على المنظمة اكتسابها، للمنافع التي تمنحها هذه الأخيرة وهي:

- مزايا ابتكارية غير مسبقة؛
- تخاطب كافة الزبائن؛
- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

¹ نجاة بن حمو ، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك ببيج بوغريج، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الاعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص: 112.

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير، الفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك، وفي مايلي تعريف هذه المؤشرات باختصار:¹

أولاً/ الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق زيادة عوائد الاستثمارات وكذلك توظيف التقنيات الحديثة في استغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانياً/ الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياسها الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛
- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛
- الحصة السوق المستخدمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المستخدم.

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص: 46-47.

ثالثاً/ حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها. حيث أن الاعتماد على خصائص الميزة التنافسية، وكذلك استخدام مؤشرات كمية ونوعية لمعرفة مستوى هذه الميزة، هي خطوة مسبقة لبناء ميزة تنافسية.

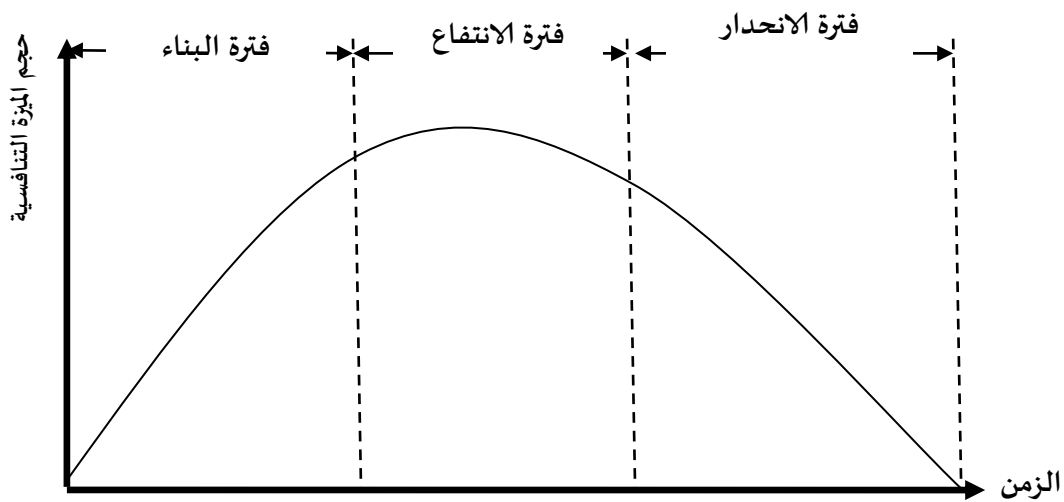
المبحث الثاني: سبل بناء الميزة التنافسية

عندما تنجح المنظمة في صياغة استراتيجياتها على ضوء رسالتها وأهدافها الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في نفس مجال الصناعة التي تعمل بها، ولا شك أن بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الامكانيات والمصادر المتاحة لبنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وخاصة في المنظمات الصناعية ذات الانتاج الواسع والأسواق المتعددة.

المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية

يمكن توضيح المراحل التي يمر بها بناء الميزة التنافسية وعلاقته بالزمن، من خلال الشكل (1-2).

الشكل رقم (1-2) مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: 63-64.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا: ¹

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة تبعاً لخصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها، أو في طبيعة السوق الذي تعمل فيه، أو حجم المنافسة السائدة في السوق، وكلما طالت فترة بناء الميزة، تطلب ذلك مزيد من الاستثمارات، وكذلك استخدام تكنولوجيات متقدمة، وكما أن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي التقليدية والحديثة، وذلك لما لهذ العناصر من الأثر الكبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وإرتفاع منحنى الميزة بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص بعنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك يتعلق الأمر بالجانب الترويجي ومدى فاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

أما الفترة الثانية هي فترة المنافع التي تجنّبها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على إرتفاع التكاليف المترتبة على بنائها، أو عدم توفر الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها، فعندما تمتلك المنظمة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإن ذلك يعني امتلاكها للميزة التنافسية، والتي تكون في شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة فترة الميزة التنافسية من خلال تطوير البرامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجدات من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

أما الفترة الثالثة لمراحل بناء ميزة تنافسية هي فترة الانحدار، وفيها تفقد الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المنظمة

¹ جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص: 63-64.

وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج، أو درجة المرونة في تعامل المنظمة مع متطلبات الإنتاج والتسويق.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن انخفاض منحنى الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريعاً أو بطيئاً تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق، وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة، ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية؟ والجواب على ذلك يكمن في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية، والذي قد يبني على ما تمتلكه المنظمة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من المنظمات الأخرى، أو ما قد تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، ونمو الصناعة، واحتياجات السوق.

المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية

يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:¹

أولاً/ مدخل البناء الداخلي

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات في شكل أبنية، معدات، آلات، شهرة وعلامة تجارية، وكذلك موارد بشرية، ومواد أولية، خبرة فنية، أموال، والتي يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي يجب أن تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر متعمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة، لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح في ضوء ما تمتلكه المنظمة من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وذلك انطلاقاً من المثل القائل أن القدم لا توضع على الأرض الرخوة بل على الأرض الصلبة، وعليه فإن المنظمة تبني ميزتها التنافسية على أساس معالجة نقاط الضعف التي تعترضها أولاً، ويمكن تسميتها

¹ جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص: 64-65.

بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن تتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة أولاً.

ثانياً/ مدخل البناء الخارجي

يتمحور هذا المدخل حول حقيقة مفادها أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على معرفة الأطراف الخارجية، والتعامل معها على أسس راسخة من السيطرة والثبات، لذلك جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء كانوا منافسين أو موردين أو مشترين أو غيرهم، ونود أن نشير هنا إلى أن الميزة التنافسية الجيدة، هي الميزة التي تجعل المنظمة تمتلك موقفاً أقوى من المستهلكين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات.

ونجد أن إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهاتها لبناء الميزة التنافسية، منطلقة من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، لذلك فإنها- أي إدارة المنظمة - ستركز على السوق بدلاً عن بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق والتفوق على المنافسين.

وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية، كالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال كالإعفاءات الضريبية والجمركية وتسهيلات الاستيراد والتصدير.

وتتأثر عملية البناء بعوامل أساسية أخرى هي:¹

أ. الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة داخلياً.

ب. الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع الشركات الخارجية.

¹ جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: 66.

ج. قوة المساومة: وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى وهي:

- تكاليف البحث والتطوير.
- الخصائص الفريدة للمنتج / الخدمة: ولا بد أن تكون مختلفة عن منتجات وخدمات المنافسين.
- تكاليف التحول: وهي التي يتحملها المستهلكين والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها مقارنة بمنافسيها، وذلك بالاعتماد على المصادر التالية:¹

أولاً/ مقارنة ترشيد التكاليف

تعتبر التكلفة أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، كما أنها تلعب دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن الكثير من المنظمات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط، فتحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها يسهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية، وتقوم المراقبة الفاعلة للتكاليف على استخدام معايير معينة كأدوات تخطيطية باعتبارها أهدافاً، وكذا باعتبارها أدوات رقابية تستخدم في القياس والتقييم، وهنا يكمن دور نظام الذكاء التسويقي الذي يتولى الرقابة على التكاليف خاصة التسويقية منها والانتاجية، إذ يعمل على تحديد الانحرافات بالإضافة إلى اكتشاف فرص تخفيض هذه التكاليف وهذا ينشئ قيمة مضافة، ومن أجل مراقبة التكاليف بطريقة فاعلة، ويجب تقسيم المهام بين عدة وظائف في المنظمة كالإنتاج والتسويق بهدف تحديد العناصر التالية:

¹ فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة معارف، العدد 22، جوان 2017، جامعة البويرة، ص ص: 289-290.

- تحديد معايير تجسيدها الموازنة التخطيطية للعمليات، وتستخدم كأداة لتقدير التكاليف المخططة، وكذا لتقييم العائد من الانفاق.
- تهيئة معلومات مرتدة عن التكلفة الفعلية.
- مقارنة التكلفة الفعلية بالمعيارية، وإعداد تقارير عن مدى الانحراف في هذا الصدد.
- إتخاذ القرارات التصحيحية.

ثانيا/ مقارنة تحسين الجودة

تتحقق الجودة عندما تنجح المنظمة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم، وتمكن من كسب ولاء العملاء وتحويلهم من منتجات المنافسين إلى منتجات المنظمة، وترتكز النظرة الاستراتيجية لإدارة الجودة على تعظيم الجودة من جهة نظرة العملاء، وليس المنتجين، لذا أصبحت تعرف الجودة على أنها التفوق على توقعات العملاء بخصوص السلعة أو الخدمة، ويتطلب تحقيق الجودة توفر عدة أبعاد أهمها مايلي:

- المعولية: هي احتمال عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة.
- مستوى الأداء: يمكن تحديده من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج، وهي التي يعتمد عليها في تصنيف المنتجات، فالأداء يرتبط بالرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، ذلك أن الأداء الذي يمثل جودة عالية لدى فرد ما قد لا يكون بنفس القدر لدى فرد آخر.
- المطابقة: المنتج ذو الجودة العالية يعبر على مدى تطابقه والمقاييس المحددة سلفا لإنتاجه والعكس يعبر على منتج سيء الجودة، وقد اعتبرت المطابقة أهم عنصر يعتمد في مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة.
- الجمالية: تمثل جانبا ذاتيا للفرد، وتتضمن معايير كل من التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت، التحسس، وأهميتها تزداد في بعض الصناعات الإبداعية.
- القدرة على الخدمة: يتم توفير خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة أو خدمات ما بعد البيع.
- الدوام: وهو ما يسميه بعضهم بالعمر الافتراضي للمنتج، ومعناه العمر الزمني الذي يستعمل فيه المنتج قبل الضعف وفقدانه للخواص المطلوب.

- الخصائص الثانوية: هي مختلف جوانب المنتجات التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي، مثل إضافة نظام تكييف الهوائي للسيارات.
- قدرة التحسس بالخدمة: هي الصورة المرسومة في ذهن المستهلك عن المنتج، والتي يكتسبها من خلال سمعة المنتج، الدعاية والإعلان، وإتجاهات السوق.
- الابتكار التسويقي: الابتكار هو صناعة المستقبل، لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث، ويأتي بالمنتج الجديد الذي ينشئ طلب جديد عليه، ويأتي بالسوق الجديد الذي يحرك الصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى من التطور، ولقد زاد الاهتمام بالابتكار وتوسعت مجالات تطبيقه إلى عدة ميادين، وصارت المنظمات تبذل قصارى جهدها من أجل ترسيخ وتفعيل ثقافة الابتكار في استراتيجيتها عملها بقصد خلق مزايا تنافسية مستدامة، وفي ظل التنافس الشديد ليس أمام المنظمة سوى الابتكار أو الاندثار، ولقد أوضح بورتر أن للمنظمة وظيفتان أساسيتان هما التسويق والابتكار.

فبعد التطرق لسبل بناء الميزة التنافسية وما يتعلق بها من مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية، ومراحل بنائها، ومداخلها ومصادرها، يتم التطرق في المبحث التالي إلى إستمرار وسبل دعم الميزة في التنافسية.

المبحث الثالث: استمرارية الميزة التنافسية وسبل تدعيمها

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ومستمرة لابد من العمل على تجديدها وتطويرها من خلال عدة وسائل كالموارد البشرية، الجوانب التسويقية، الإنتاجية، فهذه الموارد والجوانب إذا قمنا بتجديدها وتطويرها ستؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية فالابتكار والإبداع المستمر أساس تنمية هذه الميزة.

المطلب الأول: سبل دعم الميزة التنافسية

يمكن للمنظمة تدعيم ميزتها التنافسية من خلال الأفراد عن طريق الوسائل التالية:¹

- اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الابتكار والتطوير الجيد لمهامهم ووظائفهم؛

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص: 16.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

حيث إن البحث عن تنمية مستمرة ومتواصلة للميزة التنافسية يجب على المنظمة تنمية وحفز الابتكار وتفعيل التوجه لإرضاء الزبائن من خلال تقديم عروض تجد لها موقع لدى الزبائن، إضافة إلى توطین قيم العمل الايجابية وتوظيف الرصيد الحرفي للعاملين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

توجد ثلاث عناصر أساسية تؤثر في الميزة التنافسية وهي كالآتي: ¹

أولا/ الاستمرارية

إن السؤال الذي يواجه المنظمات التي تسعى إلى ضمان استمرارية مزاياها التنافسية متعلق بوقت هذه المزايا، بمعنى آخر المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المنظمة تملك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية، والتي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وهذا من الطبيعي سيؤدي إلى محاولة منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها، إذ أن العامل الزمني في تقليد هذه الميزة أو بناء كفاءة أعلى من المنافس هو الذي يضمن توفر عنصر الإستمرارية لهذه الميزة، والتي تتجسد في بناء مركز قوي في السوق فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين.

ثانيا/ إمكانية التقليد

يوجد نوعان من التقليد هما:

أ. تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الموارد التي يمكن للمنافسين تقليدها هي التي تتركز على الموارد المادية وإن كانت ذات قيمة عالية، مثل المباني والمصانع والتجهيزات، كون أن هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين يمكن شراؤها من السوق وعلى سبيل المثال إذا

¹ شارلز وجايت جونز ترجمة، رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل "الجزء الأول"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، د س، ص ص: 213-222.

كانت المزايا التنافسية للمنظمة تركز على ملكيتها المتفردة لمنشآت التصنيع ذات الكفاءة العالية، فقد يتحرك المنافسون بسرعة لإقامة مثل هذه المنشآت، وأما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد والمحاكاة ويتجسد ذلك في الماركة والاسم التجاري اللذين ينطويان على أهمية الكبرى حيث أنه يرمزان لسمعة المنظمة، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة.

ب. تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية إلى أن قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية.

ج. ديناميكية البيئة الصناعية: إن عامل الديناميكية يؤثر على قدرة تقليد الميزة التنافسية وهذا يترجم في معدلات عالية جدا من التجديد في المنتج، حيث أن سرعة تجدد المنتج تؤثر بالسلب على تقليده من طرف المنافسين، وعلى سبيل المثال الصناعات الاستهلاكية الالكترونية وصناعة الحاسب الشخصي، وصناعة الهواتف النقالة، ونقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات الحياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في دعم الميزة التنافسية

لقد توصلنا في المباحث السابقة إلى أن الميزة التنافسية هي التي تقود المنظمة إلى النجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض على المنظمة العمل على معرفة مصادرها، ولا يتأتى إلا بالفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المؤدات داخل المنظمة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بسلسلة القيمة حيث تحاول تفكيك المنظمة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وبهذا تتمكن المنظمة من معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المنظمة ومنه التفوق على المنظمات.

أولا/ مفهوم سلسلة القيمة

يتم فيما يلي تحديد لمفهوم سلسلة القيمة والعلاقة بينها والميزة التنافسية:

1. تعريف سلسلة القيمة

لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم لسلسلة القيمة من عدة باحثين.

عرفها M.Porter على أنها تقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك لهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.¹

كما تعرف سلسلة القيمة على أنها من الأساليب الجديدة في تحليل البيئة الداخلية، ولمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة.²

2. العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية

توجد علاقة وطيدة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية، من خلال الأدوار التي

تقوم بها والأهداف التي تطمح للوصول إليها، وذلك على النحو التالي كما الشكل (2-2):³

الشكل رقم (2-2): سلسلة القيمة عند بورتر



المصدر: غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية-مخبر الصناعات التقليدية الجزائرية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2014، ص: 46.

¹M.Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997, p.62.

² M. Porter, **la concurrence selon porter**, op-cit, p85.

³ غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية-مخبر الصناعات التقليدية الجزائرية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2014، ص: 46.

من خلال الشكل السابق فإن سلسلة القيمة تهدف إلى:

- إضافة قيمة لمنتجات وخدمات لمجموعة من الأنشطة الرئيسية في المنظمة التي تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة؛

كذلك من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة الأنشطة الرئيسية، وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة مع تحديد مصدرها، وكما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التموين، والتنمية التكنولوجية، وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطاتها الرئيسية خصوصا أو مع نشاطات التدعيم لكل السلسلة؛ بمعنى آخر هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة سواء الرئيسية منها أو الداعمة، فمن أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المنظمة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمنظمة فقط، بل لابد من تحليل السلاسل التي ترتبط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين؛
- سلسلة القيمة للمشتريين؛
- سلسلة القيمة للموزعين.

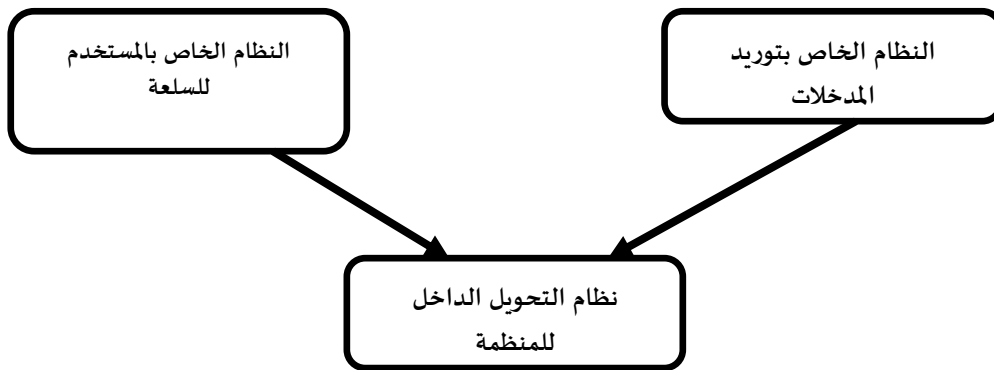
إذ أن هذا المنطلق التحليلي يرجع إلى أن لكل سلسلة قيمة مدخلات وعمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، إضافة إلى مخرجات(السلع والخدمات)، ذلك من أجل الوصول إلى القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية، وبعبارة أخرى فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مايلي:¹

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 89.

- النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى المخرجات؛
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات، الذي يقدم مدخلاته للمنظمة؛
- وجود نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويرتبط بمخرجات المنظمة.

والشكل الموالي يبين هذه الأنشطة الثلاث أو الحلقات الثلاث، أو ما يسمى بالنظام العام للصناعة، ويوضح ضرورة التكامل والترابط فيما بين هذه الأنشطة الثلاث.

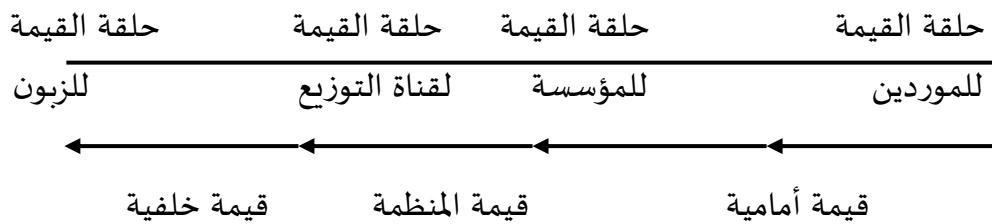
الشكل رقم (2-3)-النظام العام للصناعة-



المصدر: غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 47.

نستنتج أنه في واقع الأمر أن الميزة التنافسية لأية منظمة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمنظمة بالمدخلات، وسلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمنظمة ما في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة" وعليه حتى تتمكن المنظمة من حيازة والحفاظ على الميزة التنافسية فعليها بعدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمنظمة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة كما يبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نظام القيمة



المصدر: غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 47.

فالمتفق عليه هو أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل إنها تختلف من منظمة لأخرى وهذا ما يشكل منبعاً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لأنه بطبيعة الحال هذه الاختلافات بين السلاسل تمتص جوانب متعددة، سواء في تشكيلة المنتجات والمناطق الجغرافية، وحتى في قنوات التوزيع، وهنا تجد المنظمة إمكانية التميز عن المنظمات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية، فضلاً عن التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

3. الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة، كلها تسهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والسعي إلى التفوق على المنافسين، وعادة ما تضاف إلى نشاطات رئيسية وأخرى داعمة، كما بينا ذلك في الشكل رقم (2-2)، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:¹

أولاً/ النشاطات الرئيسية

تتمثل في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسلمها وتسوقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الإنشاء المادي للمنتج، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني وإستراتيجية المنظمة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي:

- الإمداد الداخلي: ويسمى البعض السوقيات الداخلية، وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، النقل.
- الإنتاج (العمليات): وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات... وغيرها.
- الإمداد الخارجي: وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد،

¹ علي السلي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص: 59.

تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع وهكذا كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

● التسويق والمبيعات: وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي، وتشمل مختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات

المنظمة مثل الإعلان، الترويج، تنشيط المبيعات، إختيار منفذ التوزيع، التسعير.¹

● الخدمة: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

إذن هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة في وضع قيمة المنتج من قطاع للأخر وهو ما بينه M.Porter بحسب القطاعات فإن أحد النشاطات قد تكون له أهمية كبيرة في الميزة التنافسية، ولكن مهما كانت الشركة فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دورا ما في الميزة التنافسية.²

ثانيا/ النشاطات الداعمة

يمكن تعريفها أنها النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهياكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية وبالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم النشاطات الرئيسية لضمان شراء وسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيات، والموارد البشرية، وعادة ما تنقسم النشاطات داعمة إلى أربعة أصناف أساسية، والتي بدورها تتجزأ إلى نشاطات فرعية منشئة للقيمة وهي:³

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 90.

² نفس المرجع السابق، ص: 168.

³ غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية-مخبر الصناعات التقليدية الجزائر 03، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2014، ص 49.

- البنية الأساسية للمنظمة (البيئة التنظيمية): وتشمل العديد من الأنشطة، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى، وهناك من يسميها بالبنية التحتية؛
 - إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على، كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل.
 - تنمية التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية، وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمنظمة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.
 - الشراء: وتتعلق بالأنشطة التي تساعد المنظمة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمنظمة، وبهذا فهي تتغلغل عبر حلقات القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المنظمة، إما رئيسي أو داعم يقوم بعملية الشراء.
- ونستطيع القول بأننا توصلنا إلى نتيجة وهي تمكننا من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة في المنظمة (أساسية وداعمة)، والتي تعمل المنظمة بكل إمكاناتها من أجل تدعيمها وتنميتها بهدف إرضاء الزبائن بصفة كاملة وشاملة، ومنه التمييز عن المنافسين خاصة في ظل اشتداد المنافسة المحلية والعالمية التي تجعل الزبون سيد السوق ويحاول فرض شروطه ورغباته، وهذا ما يدفع المظلمات إلى العمل على تحسين أداء هذه الأنشطة وأضافه النشاطات الفرعية المنبثقة عنها، من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:
- النشاطات المباشرة: وهي نشاطات تدخل مباشرة في إنشاء القيمة للزبون مثل تجميع المنتجات، تسيير قوة البيع، تصميم المنتج.
 - النشاطات غير المباشرة: وهي تلك النشاطات التي تسمح بتأدية وبطريقة مستمرة النشاطات المباشرة مثل الصيانة، وضبط الرزنامة، وتسيير التجهيزات، إضافة إلى نشاطات البحث والتطوير.

- ضمان الجودة: وهي تلك النشاطات التي تعمل على ضمان جودة النشاطات الأخرى مثل الحراسة، التفتيش، التجارب، الفحوصات، التكييف والتصحيح وغيرها.

كذلك تسعى هذه النشاطات من خلال الارتباطات والعلاقات والتعاقد فيما بينها، تسعى هذه النشاطات جاهدة من أجل الوصول بالمنظمة إلى اكتساب مزايا تنافسية عالية، تتفوق بواسطتها على المنافسين، وبالتالي رفع حصصها السوقية وأرباحها والحفاظ على وفاء الزبائن لمنتجاتها.

4. خطوات تحليل سلسلة القيمة

قد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في المنظمة، حيث يرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، ويقوم تحليل سلسلة القيمة لبورتر على الخطوات التالية:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة ولمعرفة أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة، وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؛

- مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وكذلك مراجعة تغير حلقات الوصل بين تكلفة أداء نشاط قيمة كالتسويق، وتكلفة أداء نشاط آخر كالرقابة على الجودة، حيث أنه في سبيل البحث عن الطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وكما تحقق أكثر من نتيجة، وعلى سبيل المثال: الرقابة على جودة المنتج بمعدل 100% والتي يقوم بها العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج ويقوم بها مفتش الجودة، وهذه الرقابة قد يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، ولكن تلك الزيادة يمكن إمتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعطوبة، وزيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع ذاتها، بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات المباعة المعطوبة التي يرجعها العملاء، وبالتالي فإن إدارة الروابط بين الأنشطة عملية معقدة، وليست

قاصرة على محيط المنظمة فقط ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمنظمتين تتعاملان معا.

المطلب الرابع: الإبداع التكنولوجي كدعامة للميزة التنافسية

يسهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز المزايا التنافسية لما له من نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة.

1. مزايا الإبداع التكنولوجي

وذلك من جهتين:¹

- تعود على المنظمة بالربح حتى تؤمن استمراريته؛
- تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة؛
- لذا فالإبداع التكنولوجي يصح في حالة الالتقاء بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو ممكن إجتماعيا واقتصاديا. ويمكن توضيح هذا الالتقاء من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-5): صياغة الإبداع التكنولوجي



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 78.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 78.

فمن خلال الشكل رقم (2-5) ويمكن إيجاز أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات العامة والميزة التنافسية في مايلي:

2. آثار التكنولوجيا على الميزة التنافسية

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ موردًا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين¹:

أ. إعداد الذمة التكنولوجية: يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتمادا على عملية الجرد، حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد:

- التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة؛
- التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها؛
- التكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيا محورية، وذلك بشكل أسرع، وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب. تقويم المزايا التنافسية

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها، ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الذمة التكنولوجية، ولن تكون هناك ميزة تنافسية معيّرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مرجع سابق، 2002، ص ص: 52-53.

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

ج. الأثر على الاستراتيجيات العامة

يمكن ادراجها ضمن:¹

- الأثر على إستراتيجية التكلفة: يؤثر الإبداع على المنظمة التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة سلبياً لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدراً لتخفيف التكاليف ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المنظمة على دعم عملية التعلم لديها واكتساب الخبرة في أقصر مدة وكذلك يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.
- الأثر على إستراتيجية التمايز: يؤثر الإبداع على إستراتيجية التمايز من خلال عرض المنظمة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ويتميز عما تقدمه المنظمات المنافسة، ومن ثم إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفع مقابل القيمة التي يتلقونها وهم متأكدون بأنهم لم يخدعوا.

المطلب الخامس: اليقظة التنافسية وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمة

تسمح اليقظة التنافسية لأية منظمة تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق. أولاً/ تعريف اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية أو ما يسمى بالاستعلام التنافسي هي وضع تكون فيه المنظمة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، وذلك من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق، وأولئك المحتمل ظهورهم في المستقبل، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 81-82.

الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمنظمة وتثبيت قدرتها التنافسية.¹

ثانيا/ أهداف اليقظة التنافسية

تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات عن مايلي:²

- الإستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه، ويتم ذلك من خلال تحليل شبكة البيع والتوزيع والأسعار المطبقة من طرف المنافسين، ودراسة مصادر التوريد من خلال تحليل شبكة الموردين والمقاولين والعلاقة بين باقي الأعوان على مستوى الإنتاج، لذلك يتعين على كل منافس معرفة الطريقة المتبعة من طرف منافسيه في مجال الإنتاج والمواد والمهارات المستعملة وتكلفة الإنتاج والجهود المبذولة في مجال تطوير عمليات الإنتاج من خلال الاهتمام بالجانب التكنولوجي وبراءات الاختراع المسجلة؛
- الأهداف الجديدة للمنافس وما يمكن أن يقوم به من أعمال في المستقبل لضمان حصوله على حصة من السوق؛

- الإمكانيات المتوفرة للمنافس؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرار المنافس.

ثالثا/ مزايا اليقظة التنافسية للمنظمة

يمكن للمنظمة أن تحقق مزايا عديدة من اليقظة التنافسية نذكر منها:³

- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين؛
- اكتساب قوة تسمح للمنظمة باليقظة من التموقع في السوق؛
- التقليل من دورة حياة المنتجات؛
- التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب؛
- القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة باحتياجات الزبائن.

رابعا/ أهمية اليقظة التنافسية بالنسبة للميزة التنافسية للمنظمة

إن التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع المنظمات إلى البحث عن الأنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة، إلا أن ذلك لا يتم

¹ أحمد زغدار، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص: 41.

² نفس المرجع، ص: 41-42.

³ نفس المرجع، ص: 42.

بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمات فهذا الوضع يدفع بالمنظمات إلى أن تكون يقظة في كل ما يجري في بيئتها، فالقدرة على توفير المعلومات على المنافسين، واستغلالها أحسن استغلال يمكن المنظمة من اليقظة في تطوير ميزاتها التنافسية، وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق برنامج محدد.¹

إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات ايجابية على المنظمة، وعلى نشاطاتها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد، فالمنظمة من خلال اليقظة التنافسية بإمكانها تطوير مزاياها التنافسية من خلال:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛

- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن؛

- إتخاذ القرارات العقلانية؛

- تحسن مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين؛

- تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

مما سبق نجد أنه على المنظمة إذا أرادت إستمرار ميزتها التنافسية، عليها بمراقبة مستمرة للعوامل المؤثر على استمرارها، الاستمرار، التقليد، البيئة الصناعية، والاهتمام بسلاسل القيمة من حيث دعمها للميزة التنافسية، وفي المبحث الموالي يتم التطرق للميزة التنافسية المستدامة أو المستمرة.

¹ المرجع نفسه، ص: 42-43.

المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة

حسب هيت، كايتز ودوماري HITT, KEATS & DEMARI فمشهد القرن العشرين يوجب على المنظمات أن تتنافس في بيئة معقدة وشديدة التغيير، وهذا التحول نتيجة عدة عوامل، من عولمة، تطور تكنولوجي، وانتشار سريع للتكنولوجيات الحديثة، كما أن هذا المشهد الجديد يفرض على المنظمات أن تفكر بشكل مختلف لكي تبقى وتزدهر، وخاصة فيما يتعلق بالنظر إلى المصادر الجديدة للميزة التنافسية، والإنشغال بأشكال جديدة للمنافسة، وهذا بدوره يتطلب فهم واضح لطبيعة المنافسة والديناميكية التنافسية، وحيث توجد مقارنة شائعة حسب بريمن، باتلر وبرني PRIEM- BUTLER-BARNEY لفهم الديناميكية التنافسية، وهي المقاربة المبنية على الموارد، فإنطلاقاً من هذه المقاربة يمكن تحليل وتفسير لماذا بعض المنظمات تنجح وأخرى تفشل؟ وحيث الجواب هو في مواردها وقدراتها الإستراتيجية، وكما أن هذه الموارد المؤسسية وكذلك قدراتها تؤثر بشكل مزدوج على الخيارات الإستراتيجية وكذلك تؤثر على تنفيذ هذه الخيارات.¹

أما حسب أمي وشوماكر، برني وكوبر "AMIT & SCHOEMAKER; BARNEY, COOPER" وكذلك لفهم لماذا بعض الإستراتيجيات هي الأكثر فعالية على الأخرى؟ ولماذا يجب إعتبار توزيع الموارد كعامل لتنافسية المنظمة؟ وهل نجاح المنظمة مقترن بسيطرتها على موارد خاصة؟ بحيث تتصف هذه الموارد بأنها نادرة، ثمينة وصعبة التقليد، وكما تشترط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.²

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إن الشواهد العملية وأراء الباحثين أزالوا الغموض على إعتبار أن الموارد الملموسة مثل المباني والآلات، وأي نوع من رؤوس الأموال المرتبطة بمشهد التنافسية التقليدي، غير كافية للمشهد التنافسي الحالي، ويجب على المنظمة تحديث مخططاتها، وأن تطور في طرق التوزيع لديها، وأن تنافس وتنمو، بالتالي عليها توظيف بشكل مزدوج موارد ملموسة وغير ملموسة في تطوير وبناءها لإستراتيجياتها، وبناء عليه فالموارد الغير ملموسة أصبحت أكثر أهمية ومنها نجد: سمعة المنظمة،

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2017، ص: 151.

² نفس المرجع السابق، ص: 151.

العلامة التجارية وكذلك المهارة ورأس المال البشري، وهذه الموارد تعتبر نادرة وصعبة التقليد بالنسبة للمنافسين.¹

أولاً/ الميزة التنافسية المستدامة النشأة والتطور

قال الباحث بيترز "PETERS" بأن التميز يكون في التنفيذ، ومن جهته وول رايت وباحثين آخرين قدموا توصيات وبشدة فيما يخص إشراك مدراء الإنتاج لأعلى المستويات في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة من أجل بلوغ أداء تنافسي عالي، كما بينا الباحثان ورنفلت وبرني **BARNEY & WERNERFELT** أن الميزة التنافسية المستدامة للموارد والقدرات تتميز بأنها: ثمينة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للإحلال، ومن جانب آخر إعتبر أفيلا وعدة باحثين أمثال أفالا وفارناندز وفازكي **AVELLA, FERNANDEZ & VAZQUEZ** بأن التركيز على بعض الأولويات التنافسية الصناعية أو القدرات، القرارات وكذلك الممارسات، وحيث إن الأولويات تمثل مفتاح إتخاذ القرار وضمان تحقيق التلاحم الداخلي، وكما يمكن أن تكون هذه الأولويات قاعدة للحصول على ميزة أعلى من المنافسين، بالتالي تحقيق مستويات أداء رفيعة، وكما إقترح برني وآخرون مثل رايت وكتشن **WRIGHT & KETCHEN** بأن الميزة التنافسية المستدامة هي إستراتيجية مبنية على الموارد، فالمسألة الحرجة مرتبطة باكتشاف صناعة جذابة مع مستويات منافسة منخفضة، فالمنظمة تكسب وتحافظ على ميزتها من خلال صياغة إستراتيجيات تلاقي طلبات الزبون من خلال إستعمالها لقدرات نادرة، ومكلفة عند تقليدها، وبالتالي تمتلك موارد وقدرات فريدة، وتسمح بفرض أسعار أعلى من متوسط التكاليف الكلية للمنظمات.²

ثانياً/ تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تُعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها بناء لإستراتيجيات سريعة، من خلال التعلم السريع، وكما تمكن الحصول على ميزة وحيدة على مستوى إستراتيجيات الصناعة الكلية، أو على

¹ نفس المرجع السابق، ص: 151.

² نفس المرجع السابق، ص: 152.

المستوى التشغيلي، وكذلك من خلال الإعتماد على نمط قيادي مثل اللجوء الى قيادة تحويلية، أو من خلال تبني خيارات توظيف الموارد مُؤسس على منهجية شعور بالإستجابة.¹

ثالثا/ بناء ميزة تنافسية مستدامة

هناك عدة عناصر أسهمت في بناء الميزة التنافسية، وكما ركزت على جوانب الإستدامة

في هذه الميزة، والعوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية والتي يمكن إجمالها في:²

أ. الاستمرارية: تعتمد قدرة الميزة التنافسية على معدل إستهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكما تتفاوت درجة إستمرارية هذه الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانة هذه الميزة، والحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة.

ب. إمكانية التقليد: إن اتسحواذ المنظمات على مزايا تنافسية تتحقق لها أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وهذا يبعث بإشارات إلى المنافسين تفيد بإملاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات، ومحاولة تقليدها.

ولكي تقوم المنظمة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

- مشكلة المعلومات: تتعلق بدرجة توفر معلومات حول الميزة التنافسية، ويكون ذلك أي الحصول على معلومات بطرق متعددة منها الجوسسة.

- مشكلة نسخ الإستراتيجية: ويقصد بنسخ الإستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة المألقة للميزة المراد تقليدها.

ج. ديناميكة الصناعة: أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا قصيرة جدا، وحيث ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا وبعد فترة قصيرة يستبدل بمنتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 153.

² نفس المرجع السابق، ص: 154.

المطلب الثاني: دور الموارد في خلق الميزة التنافسية

حسب برني BARNEY فإنه لكي يكون للمورد أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة التالية كما هو مبين في الشكل رقم (2-6):¹

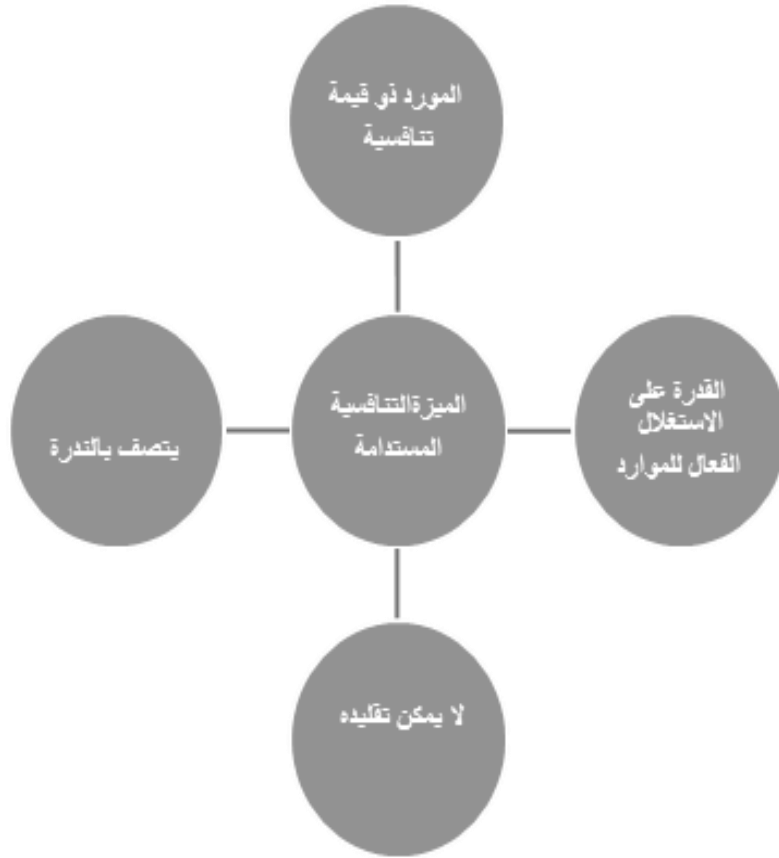
أولاً/ أن يسهم في خلق القيمة للمنظمة: وخلق القيمة يتأتى خصوصاً إما من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة، ومعروف ما للمعرفة وللكفاءات الأساسية من أثر في ذلك، فمثلاً بمقدار ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومميزين معرفياً بقدر ما يكون أدائهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، وكما أنه بقدر ما يكون لدى المنظمة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المميز.

ثانياً/ أن يكون المورد نادراً: وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلاً في القدرات الذهنية فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المنظمات وتشكل تحدياً حقيقياً أمام منافسيها.

ثالثاً/ أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة: وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الاستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمنظمة لتداخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضاً تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظراً لطبيعة ثقافة المنظمة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى، وأن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال للمورد، ويأتي في إطار صيغ تنظيمية متجددة.

¹ خالد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص: 344.

الشكل (2-6): الموارد المتاحة والميزة التنافسية



المصدر: نبي حمدان خالد وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص: 344

المطلب الثالث: تقدير المركز التنافسي للمنظمة

لتقدير المركز التنافسي يجب التركيز على العوامل التالية:¹

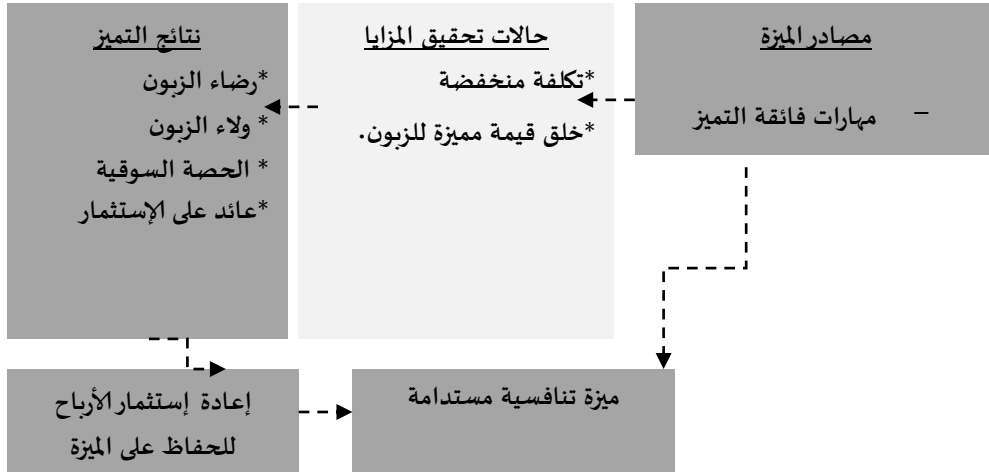
- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل الحصة السوقية، المنافسة السعرية، التوزيع، ومقدرة الأفراد والانطباع العام وغيرها؛
- تحديد وزن لكل عامل على حساب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنظمة؛
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس المركز التنافسي من حيث القوة والضعف؛
- للحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل يجب التركيز على عوامل النجاح الرئيسية وربطها بالوزن والعلامة التقديرية.

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 170.

المطلب الرابع: بناء نموذج للميزة التنافسية المستدامة

يؤكد وينسلي وداي WENSELY & DAY على أن حُلْم أي منظمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يوضح الشكل الموالي رقم رقم:(7-2) نموذجا مقترحا للميزة المستدامة كعملية، وذلك طبقا لإقتراح الباحثين¹.

الشكل رقم:(7-2) نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source : G.DAY AND R .WENSLY, **Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing**, 1998, Vol52, p:3.

ويظهر من هذا الشكل بأن هناك مصدرين للميزة المستدامة هما:

أ. المهارات أو الكفاءات الفائقة التميز والقدرات المميزة: وهي نقاط قوة للمنظمة تتيح لها التميز من خلال منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسها وهكذا تكتسب ميزة تنافسية؛

ب. الموارد المتميزة: حيث إهتم برني Barney بدوره بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية، فقد أعطى تعريفا واسعا للموارد وهي: كل الأصول، القدرات، الطرق التنظيمية، المعلومات وغيرها، والتي تتحكم في المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية، كما تضمن لها هذه الموارد السير الحسن والفعالية، وبالتالي فبرني قام بتصنيف الموارد إلى ثلاثة أصناف؛ من موارد رأس المال البشري، وموارد رأس المال التنظيمي، وكذلك موارد رأس المال العلائقي، وهنا تظهر أهمية إعتداد مبادئ الإدارة بالموارد

¹ G.Day and R .wensly, **Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing**, 1998, Vol52, p:3.

والقدرات والتي تقوم على أربعة مهام داخل المنظمة هي: تحديد الموارد النادرة، حماية هذه الموارد النادرة، إستغلال هذه الموارد بطريقة مثلى، وخلق وإيجاد الموارد النادرة.

المطلب الخامس: المقاربة المبنية على الموارد والميزة التنافسية المستدامة

إن المنافسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة مازالت مستمرة في الزيادة على المستوى العالمي، حيث أصبحت المنظمات أكثر حساسية بسبب إنكماش الميزانيات، وإدراك الحاجة للاستثمار، والموارد الغير ملموسة، وذلك من أجل تلبية متطلبات السوق، فضلا عن مواجهة تلك المنظمات لبيئة تنافسية شديدة حيث يكون فيها الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة أمرا في غاية الصعوبة، كما بدأت العديد من تلك المنظمات بدأت ببناء الذكاء التنافسي الخاص بها من أجل تقديم النصح والمشورة لمتخذي القرار.¹

أولا/ النشأة والتطور

انبثق من أعمال بورتر وماسو وبأن MASON, BAIN, PORTER من رواد مدرسة هارفارد للأعمال مصطلح SCP ويعني ثلاث مفردات وهي الهيكل، الشروط ، الأداء، وكما أنتقدت على هذا المصطلح بأنه أغفل الجوانب النفسية الإجتماعية في مجال الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي، وكذلك هذا المصطلح أنتقد من طرف ريملي RUMELT والذي إقتراح رؤية أخرى لسلوك المنظمة، وكانت هذه الإنطلاقة هي أصل النظرية المبنية على الموارد، وحيث تم إستعمال هذه النظرية المقترحة لتحليل الميزة التنافسية للمنظمة من طرف العديد من الباحثين أمثال: بنروس، برني، بيتراف، وورنرفلت، جرانت ; Penrose Wernerfelt ; Barney, Grant ; Peteraf حيث ينظر للمنظمة حسب هؤلاء الباحثين بأنها مجموعة متفردة من الموارد المادية ومعنوية، كما قسم هؤلاء الباحثين الموارد إلى ثلاث أقسام من ناحية عناصر القوة والضعف للمنظمة، وبالنسبة للنظر للموارد والمنتجات كوجهان لعملة واحدة، كذلك بالنسبة لاستمرارية المدة التي تعرض فيها النشاطات المادية والمعنوية، إذ أنه حسب برني فالموارد تتمثل في الرأس المال المادي، والبشري، والتنظيمي، وكذلك ركز برني في بحثه على القدرات الداخلية للمنظمة، أكثر من القدرات الخارجية، وبالتالي فهذه المقاربة لبرني المبنية على الموارد حسبته تمثل شرح مؤسس على الكفاءة، وكما

¹ أحمد علي صالح، الادارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010، ص: 321

تدرس التباين في مستويات الأداء بين مؤسستين تعمل في نفس الظروف التنافسية، وكما تهدف هذه المقاربة لبرني إلى تطوير مصطلح الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق المنظمة لميزة مرتبطة بقيمة إقتصادية أفضل من المنافسين، كما أن الأثر الناجم على إمتلاك المنظمة موارد ذات قيمة أكبر من المنافسين، تضمن زيادة القدرة على التحكم والمراقبة لمختلف هذه الموارد لصناعة مزايا تنافسية، إذ أن الأدبيات الفكرية إهتمت بأعمال برني بمزيد من الدراسة والفحص، وذلك من أجل دفع المسيرين إلى تحديد الموارد النادرة والتي لها أكبر قيمة، وكما تحفز المنظمات إلى تحليل وزيادة ميزتها التنافسية المستمرة بفضل الموارد التي تمتلكها، وهناك أربعة شروط للحصول على ميزة تنافسية مستمرة مختصرة في أنموذج VRIO والذي يعني: قيمة، ندرة، غير قابل للتقليد ومنظم، فالنقد الأساسي لأعمال الباحث برني تمثل في مصطلح جني الموارد Resource- Picking لكل من الباحثين برايم وبيتلر Priem & Butler أما البديل المقترح للتيار الفكري الآخر هو بناء القدرات capability-building؛ أي القدرة على الإستخدام، التأثير، وإضافة إلى صناعة موارد ومزايا مستدامة، وبالتالي فهذه المقاربة تتسم بعدم التجانس، كما ميز شولز Schulze بين تيارين الأول يهدف إلى إيجاد والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال موارد خاصة وصعبة التقليد، وهي مقارنة ستاتيكية، في حين المقاربة الثانية تهدف إلى تحقيق التراكم، والتطوير ونقل الموارد من أجل إطلاق ميزة تنافسية مستدامة، وهي المقاربة الديناميكية.

كخلاصة يمكن إستخراج تكاملية بين المقاربتين مدرسة هارفارد للأعمال ومقاربة المبنية على الموارد للتحليل الإستراتيجي؛ فالأولى تركز على البيئة الخارجية في حين الثانية تركز على البيئة الداخلية، أو التركيز على المقاربة بالكفاءات كحل بديل، كما أقر ذلك ميلر Miller وأشاد بأهمية الموارد والكفاءات من أجل تفعيل الميزة التنافسية المستدامة، وكما إعتد أفضل لفظة "الفعل" والمرتبط بالقرار، ثم طبقت في إطار نظري لدراسة 22 منظمة عائلية من أجل بناء نظري من وجهة مالية في الإدارة الإستراتيجية، وكما بين ميلر أهمية الإستثمار على المدى الطويل، وأشار الى أربع أولويات إستراتيجية يجب أخذها في الحسبان من أجل النجاح والتفوق وهي الإستمرارية، الوحدة

والتجمع، الإتصال، وكذلك القيادة، كذلك استعمل العديد من الباحثين المقاربة البنائية للتعلم في دراسة الممارسات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية.¹

ثانيا/ المقاربة الحديثة لتسيير الموارد البشرية

إنصب الانشغال الأول على الموارد المادية مثل المخزون، وكان الهدف هو ضمان عنصر الأمثلية، وأما الانشغال الحالي إرتبط بالتركيز على الأصول الغير المادية، والتي لم تظهر في التقارير المحاسبية، والتي لم تدرج ضمن الميزانية المالية للمنظمة، وعليه كل موارد المنظمة اليوم يجب إعادة النظر في جانبها التسييري ولكن بدرجة متفاوتة حسب تأثيرها، ومقدار القيمة المضافة، والشكل رقم(2-8) يوضح إهتمام المنظمة بتسيير مواردها، وذلك عبر فترات زمنية.²

الشكل رقم 2-8 المنظمة واهتمامها الكبير بتسيير مواردها

	<u>1960 الموارد المادية:</u>
	- مواد أولية
	- مخزون
	-
قبل ظهور الميزة	<u>1970 موارد طااقوية:</u>
	التنافسية
	- البترول
	- بعض الموارد الطبيعية
	-
	<u>1980 موارد لا مادية</u>
	- المعلومات
	- الوثائق
	- البرامج
	-
الميزة التنافسية والاستثمار في	<u>1990 الموارد البشرية :</u>
	الموارد
	- الوقت
	- الاتصال
	-

Source : luc de Brabandere, **Le management des idées de la creativite à l'innovation**, Dunod, Paris 2002, p6.

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مرجع سابق. ص ص: 157-158.

² LUC de Brabandere, **le management des idées de la creativité à l'innovation**, DUNOD, Paris, 2002, PP:6-8.

من خلال الشكل أعلاه تم تقسيم الاهتمام بتسيير والاستثمار في الموارد إلى موارد قبل ظهور الميزة التنافسية، والتي شملت الموارد المادية والطاقوية وموارد لا مادية في شكل برامج ووثائق، وأما بداية من سنة 1990 شهد إهتمام كبير بتسيير الموارد البشرية، والمتمثلة في الوقت، الاتصال، وكذلك الاستثمار في الأفكار.

ثانيا/ تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب BARNEY & BETERAF

تميز المنظور المبني على الموارد عن باقي المنظورات الإستراتيجية من خلال تركيزه على الموارد البشرية الفردية في وحدة التحليل الإستراتيجي، وكذلك هدف هذا المنظور إلى البحث في مصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعلاوة على ذلك فهو منظور متميز من خلال تركيزه على وحدة "عوامل-السوق" عكس التركيز "المنتج-السوق" وعليه إنصب الإنباه على عدة خصائص للموارد إضافة إلى السعر، وتقديم أحسن للخدمة، ومع ذلك قام برني BARNEY بصياغة مصطلح تحليل الميزة التنافسية المستدامة في سياق إستراتيجي، وتطبيقه على العلاقة "عوامل-السوق"؛ ومنه فالمنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية تطبق وتنتج قيم يستطيع تنفيذها أي منافس حالي أو مرتقب في حين أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تقوم بتنفيذ وإنتاج قيم إستراتيجية لا يستطيع تطبيقها أي منافس حالي أو مرتقب، وكذلك المنظمات المنافسة عاجزة على عمل نسخة مطابقة. فعلى سبيل المثال هناك العديد من المنظمات في صناعتها تطبق إستراتيجية التكلفة المبنية على منحى التعلم، وذلك أنها مماثلة للقيادة بالتكلفة، أما في حالة ميزة تنافسية مستدامة يجب التركيز على النشاطات مفضلاً ذلك على الإستراتيجيات، حيث أن برني BARNEY لا يخاطب بصراحة هذه المسائل، ومع ذلك من المحتمل تزويدها بإجابة ضمنية تتمحور حول تدريب وتكوين الموارد بشكل إستراتيجي ومتميز، فحسب برني BARNEY الموارد البشرية، وتحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة هي ضرورة لبناء نموذج نظري، وكما إفترض برني أن موارد المنظمة متغايرة الخواص وثابتة، وإضافة للخاصيتين السابقتين يتعين على هذه الموارد أن تكون: ¹

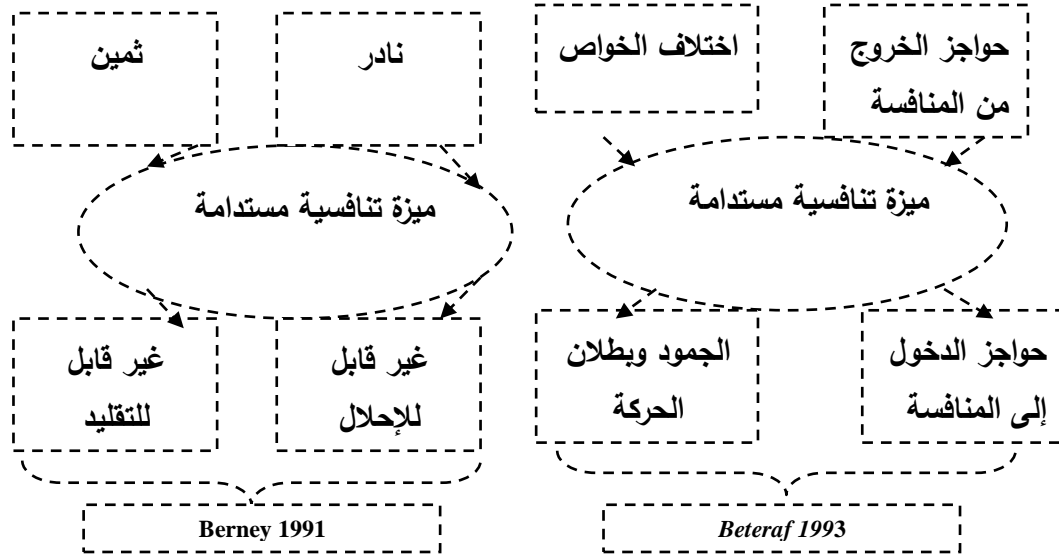
- أن يكون المورد ثمين من خلال ما يتمتع به من أفكار خلاقية وإبتكارية؛
- أن يكون نادر وغير موجود لدى المنظمات المنافسة؛
- أن يكون غير قابل للتقليد أو بمعنى آخر تقليد جد مكلف؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 159.

- لا يمكن إستبداله أو إحلاله بموارد مماثلة أو بمعنى آخر إحلال مكلف.

والشكل رقم:(2-9) يبين تحليل الميزة التنافسية حسب كل من **BARNEY & BETERAF**.

شكل رقم:(2-9) تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب **BARNEY & BETERAF**



المصدر: يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المنظمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 160.

من خلال الشكل رقم:(2-9) فمفتاح الميزة التنافسية المستدامة حسب برني وبيتراف Barney & Beteraf هو الإختلاف الموجود داخل المنظمة في الكفاءة، ومع وجود عوامل أخرى منها إختلاف الخواص، وإحتفاظ المنظمة بهذه الموارد، بالإضافة إلى هاتين الخاصيتين نجد: "موارد نادرة، ثمينة، مكلفة عند التقليد، مكلفة عند الإحلال، حواجز المنافسة القبلية والبعديّة"¹.

المطلب السادس: إستراتيجية المحيط الأزرق كتحدي للميزة التنافسية

تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق تحدي للإستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية، ومن هذه الإستراتيجيات نجد الإستراتيجية العليا للمنظمة، إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظائف، كما عرفوا أيضا بإستراتيجيات أنسوف ANSOFF والتي ترتبط بإستراتيجيات التغلغل في السوق، وتطوير المنتج، تطوير السوق، وكذلك إستراتيجية التنوع، ومن الإستراتيجيات كذلك نجد الإستراتيجيات التنافسية المقاربية مثل إستراتيجية التمايز، خفض التكلفة وإستراتيجية التركيز، ولكن هؤلاء الدارسين إما أنهم لم يسمعوها بإستراتيجية المحيط

¹ نفس المرجع السابق، ص: 160.

الأزرق، وإذا سمعوا عنها فليس لديهم فكرة واضحة عنها، وقد يعود السبب في ذلك أنها إستراتيجية جديدة وتتحدى الإستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية، فأصحاب هذه النظرية الجديدة في مجال الإستراتيجية التنافسية هما أستاذ الإستراتيجية والإدارة الدولية في معهد INSEAD في فرنسا وويليام شان كيم W. CHAN KIM، والأستاذة في نفس المعهد رينيه موبورن RENEE MAUBORGNE حيث أسس الباحث مع زميلته شبكة لخلق القيمة وهي منظمة عالمية تعالج قضايا ممارسة خلق القيمة، كما ألفا معاً كتابهما المشهور وعنوانه: إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مجال سوق لا ينافسك فيه أحد وتجعل المنافسة غير ذات موضوع؟¹

أولاً/ تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

تُعرف إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها تلك الإستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات، والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز المنظمات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، كذلك في البحث عن قيم ومنافع جديدة، جذب زبائن جدد، تحقيقاً لتمايز وخفض التكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والمنظمة معاً، وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل في عالم كبير مفتوح لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية وقد ميز الباحثان كيم" و"موبورن MAUBORGN & KIM المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر، وكما يذهب عدد من الباحثين إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل منظور جديد في الإدارة الإستراتيجية يتميز عن المنظور الكلاسيكي الذي يقوم على المنافسة الشديدة بين المنظمات في السوق ويهدف إلى تعظيم الربح.²

ثانياً/ دوافع إستراتيجية المحيط الأزرق

قد بين الباحثان كيم" و"موبورن MAUBORGN & KIM أن الدوافع التي تكمن وراء

توجه المنظمات الكبرى نحو ابتكار القيمة تكمن في مايلي:³

- التقدم التكنولوجي السريع؛

1 يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مرجع سابق. ص: 149.

2 عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جارذات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. النظرية والتطبيق، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص: 299-297.

3 نفس المرجع السابق، ص : 300.

- العوامة وتقلص الحدود؛

- تحول الخدمات والمنتجات لتكون سلعية غير متميزة؛

- تفكك المنظمات المحتكرة وامتلاء السوق بالشركات المنافسة؛

- التغيير في أذواق السكان وقيمهم.

ثالثاً/ معالم إستراتيجية المحيط الأزرق

للإجابة عن السؤال الأول لمنحنى القيمة التي تمثل نجاح الأعمال؛ وذلك عندما تكون قيمة منحنى المنظمة مرتفعة أو من خلال المنافسين، والتي تلاقي معايير ثلاثة كمحددات للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق من: التركيز، الانحراف والإشعار الاضطراري، ومن جهة أخرى عندما يفتقد منحنى القيمة إلى معايير التركيز في الاصطدام بهيكل التكلفة، والتي تتجه إلى الارتفاع، وبذلك يصبح نموذج الأعمال معقد، أما في حالة فقدان معيار الانحراف فإستراتيجية المنظمة تتمثل في عدم الرغبة في الوقوف منفردة في السوق، أما عندما يمكن فقدان الإشعار الاضطراري نحو المشترون؛ فالمبدأ الأول لإستراتيجية المحيط الأزرق هو إعادة بناء حدود الأسواق لكسر المنافسة وصنع محيطات زرقاء كما هو موضح في الجدول الموالي:¹

جدول رقم (1-2) من المنافسة قمة لقمة إلى صناعة المحيط الأزرق

صناعة المحيط الأزرق	التنافس قمة لقمة	
النظر عبر بدائل الصناعة.	التركيز على المزاحمة ضمن الصناعة.	الصناعة
النظر عبر إستراتيجيات المجموعة ضمن الصناعة.	التركيز على موقع المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية.	إستراتيجية المجموعة
النظر من خلال المنتجات المكملة أو الخدمات.	التركيز على تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة	مجال تقديم المنتج أو الخدمة
إعادة التفكير في التوجهات الوظيفية.	التركيز على تحسين الأداء السعري.	التوجهات الوظيفية
التفاعل مع التوجهات الخارجية.	التركيز على التكيف مع التوجهات الخارجية الحاصلة.	السعر

Source : W. Chan Kim, Renée Mauborgne, **bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, harvard business school press boston, massachusetts, USA, 2005, p:47

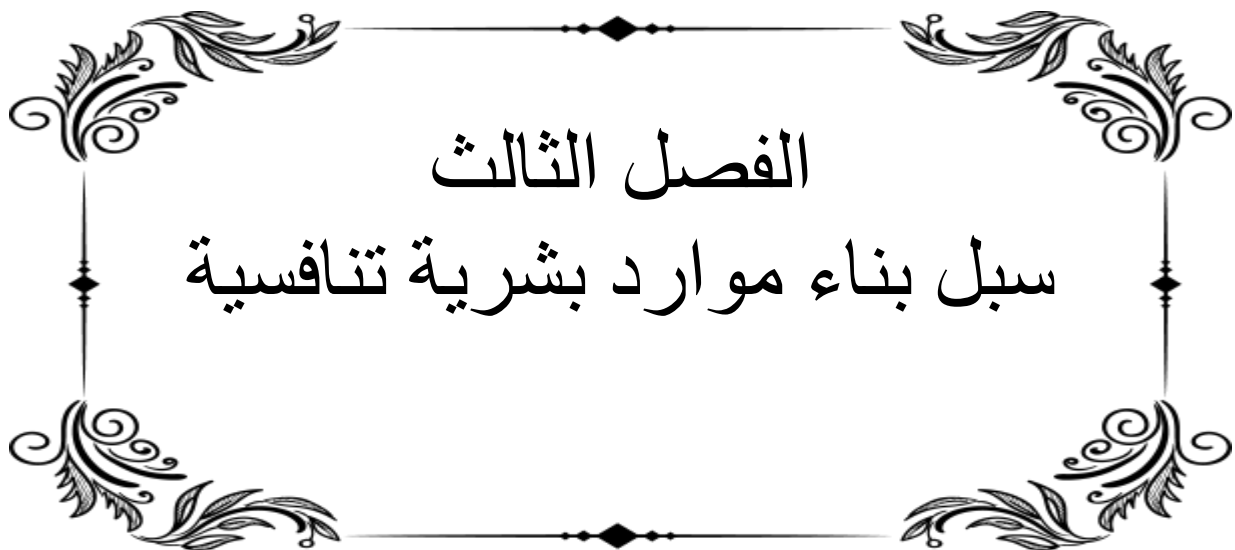
¹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, **bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, harvard business school press boston , massachusetts, 2005, USA, pp: 47 - 48

فمن خلال الجدول والذي يبين كيفية الانتقال من المنافسة قمة لقمة إلى إستراتيجية المحيط الأزرق بالتركيز على عدة جوانب من الصناعة، إستراتيجية المجموعة، مجال تقديم المنتج أو الخدمة، التوجهات الوظيفية وكذلك التركيز على السعر، فالعنصر الأول يتم من خلال إيجاد بدائل لقطاع صناعي ككل مثلاً صناعة جديدة تتعلق بالتوجهات المرتبطة بالبيوتكنولوجي، أما العنصر الثاني المرتبط بإستراتيجية المجموعة يكون من خلال الانتقال من البعد الداخلي لمجموعة الأعمال إلى البعد الخارجي، في حين العنصر الثالث يتعلق بمجال تقديم المنتج أو الخدم من خلال التركيز على المجالات المكتملة للنشاط الأساسي، في حين نجد التوجهات الوظيفية تتمحور حول النظر إلى الأداء وفق نظرة مختلفة، أما التوجهات السعرية من خلال التركيز على التشارك والتفاعل مع التوجهات المحيطة بالمنظمة أو الصناعة.¹

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدامة كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 150.

خلاصة الفصل الثاني

إن التغيرات المتسارعة في الاستراتيجيات التي كانت تعتمد عليها المنظمات، وبروز مفاهيم وتطبيقات جديدة استجابة للتطور التكنولوجي السريع وزيادة حاجيات المستهلكين، أدى إلى تطور مفاهيم جديدة تعبر عن منهجية عمل وفلسفة في التسيير يجب على المنظمات تبنيها ومسايرتها مصدرها الأساسي اكتساب ميزة تنافسية تمكن المنظمة من مواجهة والتصدي للمنافسين مما يضمن لها الاستمرارية والريادة، وتعتبر الميزة التنافسية عن السمات والخصائص التي تتوفر عليها المنظمة، حيث تركز المنظمة لبناء هذه الميزة التنافسية على أربعة عناصر تتمثل في: الكفاءة المتفوقة، التحديث والإبداع، الجودة المتفوقة، والاستجابة لحاجات العميل، كما أن تحقيقها أيضا تحكمه عدة محددات تكمن في حجم الميزة التنافسية وكذا نطاق التنافس وحجم التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج... الخ، كما لا يكفي حيابة المنظمة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها رصد مصادر هذه الميزة ومعرفة أدائها والحكم على جودتها واستمراريتها ومسايرتها للتطورات التكنولوجية الراهنة، والذي يتم استنادا إلى معايير معينة تكتسبها المنظمة وتعمل على الإبقاء عليها والمحافظة عليها لأطول مدة ممكنة، كما تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد التي تستند عليها المنظمات في زيادة تنافسيتها وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها، ولذلك فإن جودة الكفاءات من جهة، واعتماد أنجع الأساليب والسياسات لتنمية وتطوير هذه الكفاءات في ظل التسيير الاستراتيجي لها من جهة أخرى، هو الطريق لتعزيز القدرة التنافسية وبناء ميزة تنافسية قوية تمكن المنظمة من ضمان الاستمرارية والريادة في السوق، وفي الفصل الثالث سيتم التطرق لسبل بناء موارد بشرية تنافسية من خلال: بيان أسس تنمية الموارد البشرية، منطلقات إدارة الكفاءات والمواهب البشرية، وبيان الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



الفصل الثالث
سبل بناء موارد بشرية تنافسية

تمهيد

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وإدماجه في السياسات والاستراتيجيات الكبرى للمنظمة بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرا فقط على البعد التكتيكي والتنفيذي.

بالتالي فإن إدماج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، كما أن هذا التوجه الأخير حاول إدماج الموارد البشرية في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من أجل توفير مورد بشري تنافسي.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نوردها كما يلي:

المبحث الأول: أسس تنمية الموارد البشرية التنافسية؛

المبحث الثاني: ادارة الكفاءات والمواهب الاستراتيجية؛

المبحث الثالث: الميزة التنافسية من خلال إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: أسس تنمية الموارد البشرية التنافسية

تحظى الموارد البشرية بالمزيد من الاهتمام، وذلك باعتبارها أهم عنصر من عناصر تحقيق التفوق والسبق، وعنصر حرج في المعادلة التنافسية للمنظمة، إذ تركز المنظمات مهما كان نوعها ضمن سياساتها واستراتيجياتها على إعداد برامج شاملة لتنمية مواردها البشرية، وهذه البرامج قائمة على أسس علمية مدروسة من حيث التنظيم وحسن الاستغلال للموارد البشرية وكذلك صقل قدراتها ورفع مهاراتها.

المطلب الأول: مضامين حول تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت المقاربات الفكرية التي اهتمت بمسألة تنمية الموارد البشرية تبعاً لمكانة ووظيفة العنصر البشري في المنظمة، فبعضها ركز على التدريب والتكوين ضمن أطر تنظيمية روتينية، والبعض الآخر ركز على الاكتساب والتمكين ضمن أطر استراتيجية.

أولاً/ مفهوم تنمية الموارد البشرية

بالنسبة للعديد من الباحثين فتسمية الموارد البشرية مرادفة لتنظيم دورات تدريبية في مكان العمل، ولكن هذا جزء من تنمية الموارد البشرية، لكن توجد هناك مفاهيم أكثر عمقا والتي ترتبط بنماذج لأجل وصف المفاهيم الأساسية، والعمليات الجوهرية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في العمل التنظيمي، فالمفهوم الأساسي يحتاج إلى التمييز بين تنمية الموارد البشرية، وعمليات تنمية الموارد البشرية.¹

حيث عرف مصطلح تنمية الموارد البشرية في ملتقى للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بميامي سنة 1969 من طرف ليونارد ندلر "LEONARD NADLER" والذي أكد سنة 1990 بأنه يوجد عدد معتبر من الأفراد اهتموا بتنمية الموارد البشرية، وبناء عليه نوه ندلر إلى ضرورة وجود مختصين في مجال تنمية الموارد البشرية، وكذلك أشاد جالغان "GALAGAN"

¹ Stephen Gibb, **Human Resource Development: Introduction to Human Resource Development**, chapter1, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, First Published in Great Britain in 2006. www.ebsglobal.net

سنة 1986 إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية بوصفها علم متنوع يجمع بين العلوم الإجتماعية والسلوكية، وكذلك بين العلوم النظرية والتطبيقية.¹

ثانيا/ افتراضات تنمية الموارد البشرية

في بحث لفرانك FRANK سنة 1988 حول فرضيات نظرية تنمية موارد بشرية قصد التمييز بينها وبين غيرها من الحقول المعرفية حيث إقترح ثلاثة إفتراضات أساسية وهي:²

- تنمية الموارد البشرية مبنية على بحوث ونظريات مستنبطة من مجال تعليم المخصص لكبار السن، وهي مختلفة عن التعليم المخصص للصغار، فالتعلم هنا مبني على إنتاج توافق لإحداث تعلم يؤدي إلى تغيير في السلوك.
- تنمية الموارد البشرية تتعلق بتحسين الأداء في بيئة العمل، وليست متعلقة بتحسين خارج نطاق العمل مثلا علاقة العامل بأسرته.
- تنمية الموارد البشرية تستعمل نظريات التغيير التي تمس الفرد والمجموعات " فرق العمل" وكذلك نظريات التغيير التي تمس المنظمة ككل لكن التركيز أكثر يكون في النظريات التي تمس الأفراد.

كما اعتبر الباحثان ستيوارت وماكلدريك STEWART & MCGOLDRICK في سنة 1996 أن تنمية الموارد البشرية يبقى حقل بحثي فتي ومرتبطة بعمليات التطوير والتدريب والتعليم والتعلم، حيث أشارا الباحثان أن تنمية الموارد البشرية تعكس التعلم على مستوى الفرد والجماعة وكذلك على مستوى المنظمي لكي تحسن من الفعالية الموارد البشرية للتماشى مع اهداف المنظمة ككل.³

ثالثا/ أبعاد تنمية الموارد البشرية

تتمثل الأبعاد الثلاثة لتنمية الموارد البشرية في: القدرة المعرفية، القدرة والسلوك، وتسعى هذه الأبعاد الثلاث لتنمية الموارد البشرية من ممارسين ومديرين إلى تيسير وتوجيه التعلم والتطوير، بحيث يمكنهم الإستفادة من العديد من المفاهيم والأفكار، إذ يوفر علم

¹john p wilson, **human resource development: learning & training for individuals & organizations**, chapter1, 2nd edition, © kogan page, london, 2004, p 9.

²Ibid , p 9-10

³Ibid , p 10-11.

النفس والاقتصاد وتفكير الأنظمة وعلم الأخلاق طرقًا للتفكير في التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، ومن المتفق عليه على نطاق واسع أن الأداء الفعال في أدوار العمل يتطلب تطوير ومزيج من ثلاثة عناصر وهي: القدرات المعرفية والقدرات والسلوكيات المرجوة.

- القدرات المعرفية: أسس الذكاء، التي تم تصورها على أنها معالجة وامتلاك المعلومات في الدماغ والقدرات العصبية عالية الترتيب.
- القدرات: القدرات العملية التي تنطوي عليها أدوار العمل، إما متأصلة في الشخص أو تم تطويرها من خلال الممارسة.
- السلوكيات المرغوبة: من الدافع إلى «المهارات الاجتماعية»، وتمكين التفاعل الاجتماعي، الذكاء العاطفي، يمكن تصورها بشكل مختلف على أنها مواقف أو قيم أو ذكاء عاطفي.

كما عرف ريشارد ساونسون RICHARD SWANSON تنمية الموارد البشرية على أنها عمليات تطوير وإطلاق وتحرير الخبرات الانسانية من خلال برامج ودورات التدريب والتطوير المنظمي لغرض الرفع من أداء المنظمة كما يعتبر التعلم جوهر جهود تنمية الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: آثار تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري

إن أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة المجالات (الأنشطة) الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المنشآت الصناعية الاستثمارية بناء على فكرة "مدخل النظم" على اعتبار أن هذه المجالات جميعها أشبه بالحزمة المتكاملة، وذلك لا بد من الحرص على إتباع النظرة المتكاملة أو الشمولية تتسم بالدقة والموضوعية والواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي والمدخل المتكامل، وبالتالي فإن تصور الباحث للمدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المنشآت الاستثمارية الصناعية، يتطلب تحليل الآتي:²

¹ Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, **Human Resource Development, Introduction to Human Resource Development**, chapter 1, Sixth Edition, South-Western, Cengage Learning, usa, p4.

² نبيل الحسيني النجار، استخدام أساليب التحليل الإحصائي كمدخل لتطوير الأفراد العاملين بقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مصر، المؤتمر الحادي عشر لبحوث العمليات وتطبيقاتها الذي نظمه كلية الهندسة بجامعة الزقازيق خلال الفترة 29 - 31 ديسمبر، 1988، ص: 103.

أ. العوامل البيئية المؤثرة سواء الخارجية أو الداخلية: وتتمثل في مجموعة عوامل بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية وبيئة المنظمة.

ب. تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية: تمثل أهم عناصر في أي منشأة في القوى العاملة التي يمكن الحصول عليها سواء من خارج المنشأة أو داخلها، والتي هي المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تخرج في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وفقا للمعدلات المطلوبة لها.

ج. تحديد مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات النظام: وأيضا بدونه تتوقف عمليات ومنها:

- قوة العمل في المنشأة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وما هي المعايير التي تعتمد عليها الشركات الاختيار الجودة المطلوبة؛
- الإمكانيات التدريبية في المنشأة؛
- درجة التكنولوجيا المطبقة؛
- الخدمات والإمكانيات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.

د. عمليات نظم تنمية الموارد البشرية: وتتمثل في أي نظام وأهم أجزائه ذلك لأنها تحدد معامل وشكله النهائي، وعمليات نظام تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة السياسات والبرامج التي يجب على الإدارة إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل (الخارجية والداخلية) بهدف التوصل إلى عناصر بشرية عالية الجودة.

و. مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية: ويتمثل في الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي أنشئ من أجلها، ووجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات الصادرة عن النظام مطابقة لما هو متوقع أم لا.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم المخرجات تتمثل في المخرجات الناتجة عن عملية التكوين وهي قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات، ومعارف جديدة وبسرعة، وحتى تستطيع تحقيق معدلات إنتاجية عالية.

المطلب الثالث: سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تجسد الاهتمام بالموارد البشري كونه مورد استراتيجي للمؤسسات من خلال اعتماد قادة المؤسسات برامج وسياسات واستراتيجيات هدفها هو تنمية وتطوير مواردها البشرية.

أولا/ استراتيجية تنمية الموارد البشرية

عزز أهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية كل من TORRACO & SWANSON سنة 1995 حيث لاحظ أن: اليوم بيئة الأعمال تتطلب تنمية موارد بشرية ليس فقط كمساعد لاستراتيجية الأعمال أو الاستراتيجية التنظيمية، لكن كركيزة وعنصر جوهري في الاستراتيجية، وهذا كون الدافع الأول يرتبط بالاستدامة في الميزة التنافسية حيث أن تنمية الموارد البشرية يكون لها دور استراتيجي لضمان كفاءات من الأفراد العاملين لمواجهة احتياجات الحالية والمستقبلية للرفع من الأداء، كما أن لها دور حيوي في الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وتسمح بالحصول على العديد من المزايا خاصة ما تعلق باستراتيجيات الأعمال الناشئة، وبالمثل أكد الباحثان بيير وسبكتور BEER & SPECTOR سنة 1995 على استراتيجية تنمية الموارد البشرية يمكن النظر إليها وفق منطق استباقي نظام تدخل استباقي ، وتكون مترابطة مع استراتيجية التخطيط والتغير الثقافي، وهذا يتعارض مع النظرة الكلاسيكية للتدريب والتطوير كونها تركز على سلوك رد الفعل تجاه المشاكل المرتبطة بمجال العمل، بالتالي تنمية الموارد البشرية تصبح استراتيجية عندما تتعلق بأعمال المنظمة ككل وترتبط بالتأثيرات طويلة الأجل على الأداء الشامل للمنظمة وعلى قدرتها للاستجابة للضغوط التنافسية والتكنولوجية، ففي البيئة الحالية مصدر الميزة التنافسية يقلد بسرعة من طرف المنافس لهذا فالمصدر الوحيد للميزة التنافسية هو قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين هذا التعلم لا يحدث في بيئة مجردة لكن في عقول الأفراد العاملين، وفي المجموعات لهذه الغاية دروكر DRUCKER سنة 1993 تحدث على عصر ما بعد الرأس المال الاجتماعي، وأكد على حقيقة مفادها بأن القيمة توجد داخل أدمغة الموظفين، ومنه زيادة التركيز على الإستثمار في الأصول المعنوية من خلال التدريب والتطوير والتنمية¹.

¹JOHN P WILSON, **human resource development: learning & training for individuals & organizations**, chapter1, 2nd edition, © kogan page, london, 2004, p 11-13.

ثانيا/ سياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكرة الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، ولا بد من النظر على سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل، بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر البشرية ثم تنميتها ودفعها للعمل بأعلى كفاءة.¹

فالعنصر البشري الجيد، تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، لا بد وأن ينتج إنتاجا جيدا، وتحقق جودة العمل والإنتاج ومن خلال ثلاثة أساليب:²

أ. أهم البرامج: التي يجب على الإدارة إتباعها وتشمل:

- الإدارة بالمشاركة؛

- نظام الاقتراحات والشكاوى؛

- تنفيذ دوائر الجودة.

ب. إستخدام الأساليب العملية الحديثة: والتي تساعد على تشخيص المشاكل، والعمل على حلها مثل إستخدام الكمبيوتر وعلم الرياضيات والإحصاء، وإتقان اللغات ومهارة تحليل الأرقام.

ج. أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية: والتي تنحصر في:

- تصميم الوظيفة؛

- الاستقطاب والاختيار الجيد؛

- التدريب؛

1 المتولي السيد متولي، إدارة الأفراد (مدخل سلوكي)، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1991، ص:131.

2 محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 87.

- التطوير المستمر للمناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمواهب لغرض تحقيق الميزة التنافسية

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المنظمة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، التي تركز عليها المنظمات المعاصرة، فكيف يمكن للمنظمة أن تنمي الميزة التنافسية؟

المطلب الأول: تعريف الموارد والكفاءات وإشكالية تقييمها

تعددت الأدبيات الفكرية التي عنيت بدراسة الموارد والكفاءات كحقل متشعب ومتطور خاصة في مجال قياس وتقييم هذه الأخيرة.

أولاً/ تعريف الموارد

هي مجموعة الأصول والطاقات والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة، وتسيطر عليها والتي تنميها من خلال إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية تزيد من فعاليتها ونجاحها.¹

ثانياً/ إسهامات نظرية الموارد في الطرح المرتبط بالكفاءات

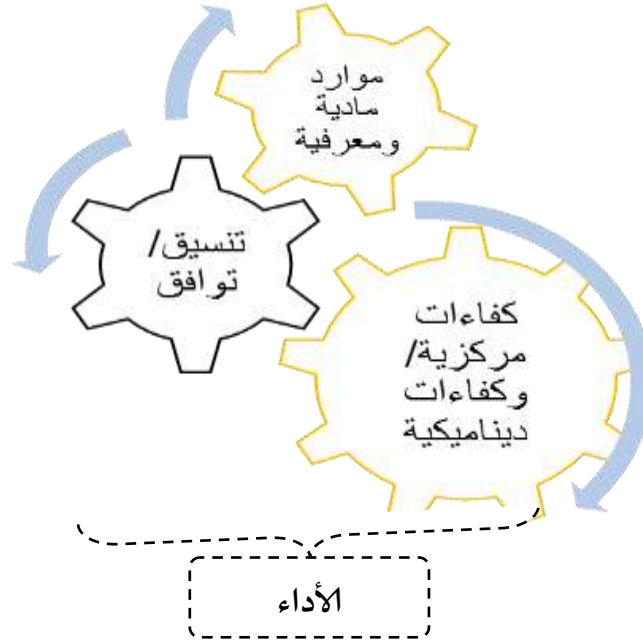
المقاربة المبنية على الموارد التي أنشأها ورنرفلت WERNERFELT سنة 1984 ثم طورت من طرف برني BARNEY سنة 1991، أما روبرت جارنت ROBERT GRANT يعتبر من الأوائل الذين إهتموا بالقدرات التسييرية التي تفضل استعمال الموارد المؤسسة، إذ أن المقاربة المبنية على الموارد تطورت خلال التسعينات وكان أحد المشاكل الأساسية الكبرى لهذا المنظور مرتبط باحتياجات التقييس ووضع المعايير، كما أن وضع الكفاءة في إطار أنموذج

¹ سملاي يحيضة، مرجع سابق ذكره، ص: 46. نقلا عن:

Bernay.J.Firm Resources And Sustained advantage ;Journal of Management.No17.1991.p:03

استراتيجي للمؤسسة يمكن أن يفسر كنتيجة طبيعية للتركيز المعتمد للتحليل الاستراتيجي على مصطلح التوافق الديناميكي للكفاءات، وكما هو موضح في الشكل الموالي رقم (1-3):¹

الشكل رقم 1-3 التوافق الديناميكي للكفاءات



Source : Mohamed-Larbi ARIBOU, **Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition**, XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, 3-5 Juin 2009,p6.

أ. الموارد: تعمل كمرجع لوسائل ضرورية لتحقيق تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي ملك المنظمة، حسب أميت وشوماكر SCHOEMAKER & AMIT الموارد تتكون من مخزون لعوامل متاحة تمتلكها المنظمة أو تراقبها.

ب. الكفاءة: هي قدرة المنظمة على تقليل مواردها من خلال فعل الاتحاد، الباحثين أمثال هامل وبراهلاد في سنة 1990 ميزو بين الكفاءات والموارد، كون الكفاءات لا تتأثر بالاستخدام لكن تزداد بالتعلم عكس الموارد المادية وركزو على الكفاءات الجوهرية.

¹ Mohamed-Larbi ARIBOU, **Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition**, XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, 3-5 Juin 2009,p6.

ثالثاً/ مفهوم الكفاءات

تناولت الأدبيات الفكرية في مجال إدارة الأعمال الكفاءة من حيث عدة زوايا ومداخل خاصة ما تعلق منها بالمداخل المفاهيمية والوظيفية.

1. نشأة الكفاءات وتطورها

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات، وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل أولها كان سنة 1954 عندما قدم **JOHAN FLANAGAN** تقنية الأحداث الحرجة، والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص، حيث عرفت على أنها مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني، وذلك لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية، والتي تشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة، وترتبط بمعايير محددة، ولكي تكون الحادثة حرجة فإنها يجب أن تحدث في ظروف معينة، وكما يكون لها غرض محدد ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب وقد ذكر **JOHAN FLANAGAN** أن أساسيات تقنية الحوادث الحرجة قد نشأت من خلال الدراسات التي قام بها **FRANCIS GATTON** في أواخر القرن التاسع عشر 19 م، وكذلك من خلال التطورات الحاصلة في علوم الإدارة مثل دراسات الوقت والحركة وتطوير الاختبارات النفسية وطرق جمع الملاحظات، ومنه أصبح هذا العلم أكثر تجذراً وتطبيقاً في المنظمات، حيث وصل إلى تطبيقات الموارد البشرية من خلال الدراسات التي قام بها عالم النفس **DAVID MCCLELLAND** والتي نشرت عام 1972، إذ أنه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعة من الطلبة إلى أن العلامات الأكاديمية :

- لا تُعد مؤشر على النجاح في الحياة-العمل؛
- تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية والاقتصادية الأقل في المجتمع، وقد دفع هذا **DAVID MCCLELLAND** إلى طرح سؤال مفاده: ما هو الشيء الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالنجاح إذ لم يكن هذا الشيء هو الذكاء؟ ومن هنا بدأ بإجراء أبحاث للتحري عن طرق التعرف على متغيرات الكفاءة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العمل ولا تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعرقية، وقد قام بجمع عينات ومن خلالها يتم مقارنة بين الأشخاص الناجحين والأشخاص الأقل نجاحاً لغرض التعرف على الخصائص المرتبطة بالنجاح، حيث أن هذه الخصائص أو

الكفاءات عندما يتم إظهارها تؤدي بشكل دائم إلى النجاح في مخرجات العمل، وحيث عرف **David McClelland** الكفاءات على أنها " الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح".¹

ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت **MCLAGAN** في 1989م الكفاءة على أنها: " المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة"، أما **SPENCER** فقد أشار سنة 1993م إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمس أنواع وهي: المعارف، المهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات، وبذلك يمكن تصنيف التعريفات السابقة ضمن إتجاهين فكريين أساسيين الأول يشير إلى أن الكفاءة تنطوي فقط على المعارف والمهارات، وأما الاتجاه الآخر فهو يشير إلى أن الكفاءة هي عبارة عن خاصية أو صفة تدعم الأداء، أي أن الكفاءة يمكن أن تشمل المعارف والمهارات أو أي خصائص شخصية أخرى، مثل الدوافع ومفهوم الذات لأن الفلسفة خلف هذه النظرة تسعى للتركيز على الأشخاص الذين يؤدون العمل، وليس على العمل الذي يؤدونه هؤلاء الأشخاص.²

2. الجبل الجليدي لتحليل الكفاءات

إذن الكفاءات هي الخصائص الباطنية والظاهرية للأشخاص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير والتي يتم تعميمها من خلال مجموعة واسعة من المواقف، وتستمر لفترة طويلة من الزمن، هناك على الأقل خمسة مفاهيم ضمن هذا التعريف والتي يتوجب الإلمام بها فالشكل الموالي يصف هذه الأنواع الخمس باستخدام نموذج الجبل الجليدي الذي يصف الكفاءات المطلوبة.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 74-75.

² نفس المرجع السابق، ص: 76.

الشكل رقم: (2-3) نموذج الجبل الجليدي للكفاءات



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013 الطبعة الأولى، ص: 74.

- فالمعرفة: تعني العلوم والمعلومات الموجودة لدى شخص ما؛
- المهارة: تعني القدرة على أداء مهمة معينة بطريقة معينة؛
- القيم ومفهوم الذات: تعني قيم الشخص وصورته عن نفسه، مثل ذلك الثقة بالنفس وإيمان الشخص بقدرته على النجاح في موقف معين؛
- السمات: هي خصائص مادية وهي عبارة عن استجابات متسقة مع المعلومات، والمواقف مثل قوة النظر، القدرة على التحكم، الهدوء؛
- الدوافع: وهي العواطف والرغبات والاحتياجات النفسية أو الأشياء الأخرى المشابهة التي توجه الأفعال.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب

بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب الذي كان لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس سنة 1998 في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطور لمصطلح إدارة الموارد البشرية، كما استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل العديد من الشركات حيث إكتشفت أن المواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة

إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية، ومواهبها كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب وظيفتها والعاملين فيها.¹

أولاً/ مفهوم الموهبة

هناك من يرى أن مصطلح الموهبة قريب من أو مرادف لعدة مصطلحات منها القدرة، الكفاءة، الخبرة، ومنه وجب التمييز بين الموهبة وهذه المرادفات وتبيان العلاقة بينهما وذلك بأن:²

- القدرة تتعلق بالقوة والاستطاعة على القيام بعمل معين؛
- الكفاءة تتمثل في استعمال القدرة لتنفيذ عمل معين؛
- الخبرة تعبر على مستوى عالي من الكفاءة؛
- الموهبة تبقى مختلفة فهي تعبر على القدرة على فعل شيء أو أداء عمل بطريقة أفضل من الآخرين أي التميز، فالموهبة تتصف بأفكار خلاقة ومتميزة، وكذلك الموهبة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمنظمة.

ثانياً/ مفهوم ادارة الموهبة

إن الموهبة كحقل معرفي حديث و متميز عن المعرفة والكفاءة جعله يكون له السبق في الدراسة والتحليل.

1. التعريف الاصطلاحي لإدارة الموهبة

يعرف مصطلح إدارة المواهب بأنه " مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها بإعتماد معايير موضوعية، وبرامج تطويرية

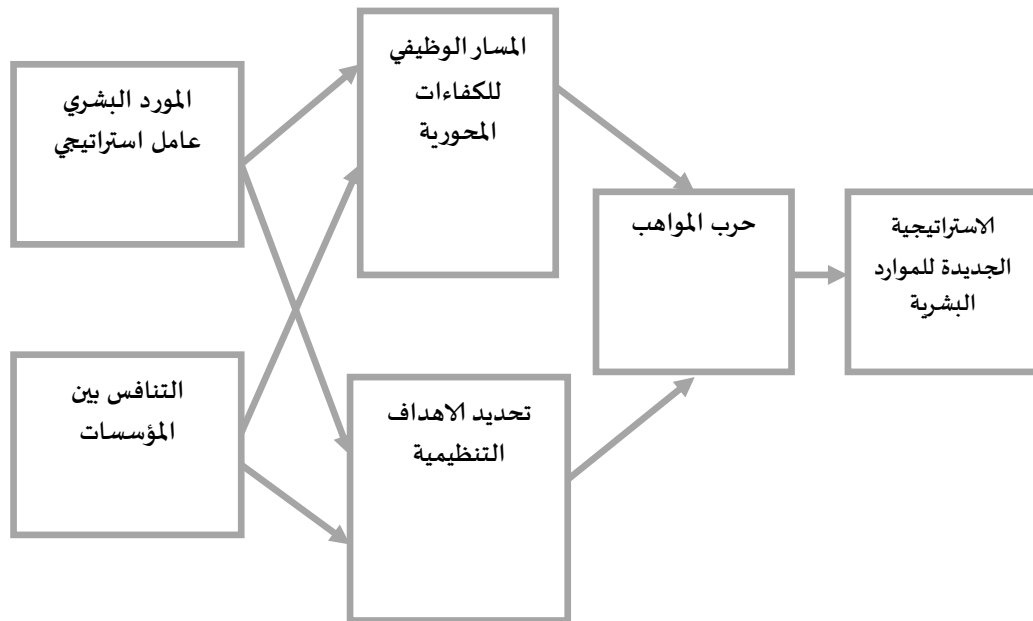
¹ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2013، ص:23.

² Pierre Miralles, **le management des talents** : une nouvelle forme de GRH adaptee aux professionnels autonomes ? Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris - Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Mis à jour le 14 Juin 2006. P : 102.

مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي.¹

كذلك ترتبط إدارة الموهبة بإنتاج الجديد والتطوير ورسكلة وجذب المواهب، وهنا يجب التمييز بين إدارة الموهبة من منظور الفرد ومن منظور منظمي، فمن المنظور الفردي نجد أن مصطلح تسيير الموهبة يشمل عمليات التطوير واكتشاف الأسلوب الأفضل للقيام بالعمل، أما من المنظور المنظمي والذي يعكس اندماج المواهب في العمل الجماعي وتوفير البيئة الملائمة لها، وكذلك الانتقال بها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ومن تقييم وإجراء مقارنات وإجتذاب للمواهب إضافة إلى الاحتفاظ بها، وهذا هو جوهر إدارة الموهبة والتي يطلق عليها بالاستراتيجية الجديدة لتطوير الموارد البشرية ضمن مصطلح حرب المواهب، وحيث تعرف هذه الإدارة بأنها الانتقال من الحيز الفردي إلى الحيز الجماعي والمنظمي، وتوفير المناخ الملائم لإجتذاب، الإحتفاظ، تقييم المواهب كما هو موضح في الشكل رقم: (3-3).²

الشكل رقم: (3-3) حرب المواهب مصدر الاستراتيجية الجديدة للوارد البشرية



Source : Pierre Miralles, **le management des talents** : une nouvelle forme de GRH adaptee aux professionnels autonomes ? , Op Cit, p : 106.

¹ قريشي هاجر، بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية مميزة تنافسية في منظمات الأعمال-نماذج عالمية، مجلة المهمل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 2، العدد 1، جوان 2019، ص: 251.

² Pierre Miralles, **le management des talents** : une nouvelle forme de GRH adaptee aux professionnels autonomes ? , Op Cit, P : 103-104.

فمن خلال الشكل رقم: (3-3) فإن الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية تتضمن ما تعلق بإدارة المواهب، وهذا وفق منطلقين؛ الأول مرتبط بتحديد نقاط القوة في المسار الوظيفي للفرد، أما الثاني مرتبط بقيد الأهداف التنظيمية للمنظمة ككل، وهذان المنطلقان يشتركان معاً مع فكرة أن المورد البشري كعامل استراتيجي، وكذلك مع فكرة وجود منافسة حقيقية قائمة بين المنظمات. وهناك مكونات جوهرية معينة ونماذج مفيدة لتعريف إدارة الموهبة من خلال النظر إليها والتي تشمل ما يلي:¹

- روح الجماعة: تتضمن قيم وسلوكات ومعارف تمثل عقلية الموهبة من أجل النظرة القائلة بأن كل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها؛
- التركيز: معرفة أي الأعمال تحدث الفرق والتأكد بأنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب؛
- التوقع: وذلك من خلال البدء من قمة المنظمة والتدرج نزولاً عبر المستويات الإدارية وتحقيق عنصر المبادرة؛
- الهيكلة: خلق أدوات وعمليات وتقنيات ذات مسؤولية محددة وواضحة لتنفيذ العمل بالشكل المطلوب؛
- النظام: يعني تسهيل وتوضيح المدخل الشامل ذو الأمد البعيد من أجل خلق التغيير المنشود.

ومنه فإن الموهبة تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة تؤهل من يتمتع بانجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.

2. العوامل التي أدت للاهتمام وظهور مصطلح إدارة الموهبة

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:²

¹ بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، تبسة، 2018، ص: 101.

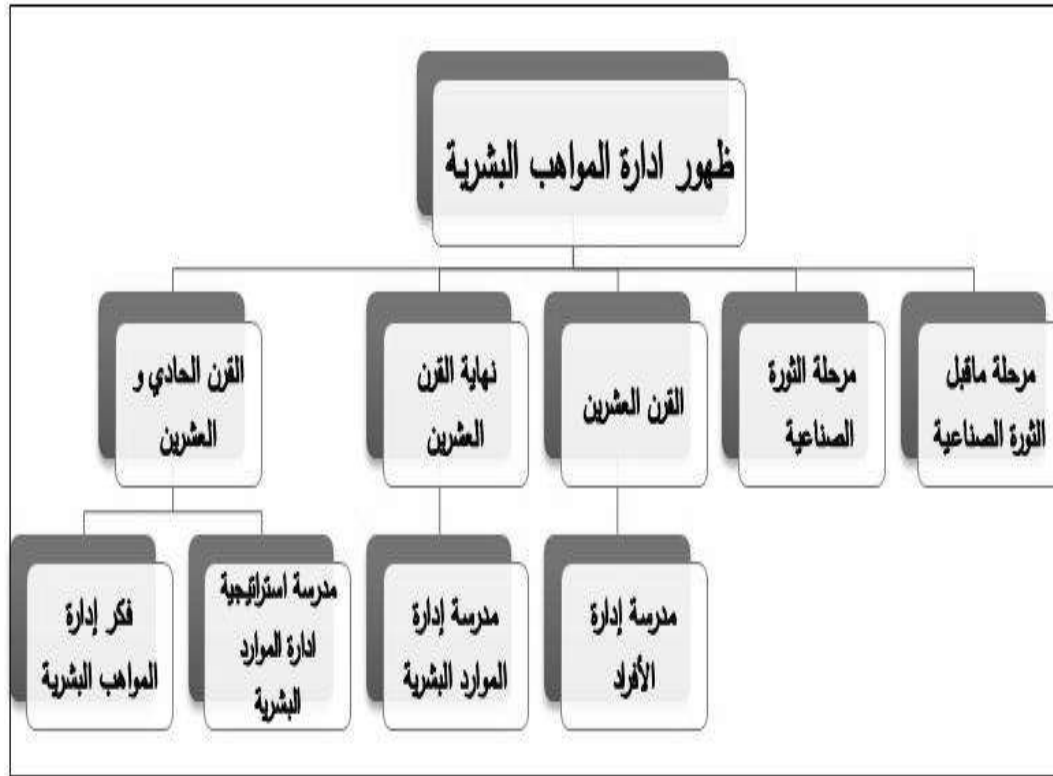
² عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: مرجع سابق، ص: 23-24.

- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء أو تكنولوجيا المهارة، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، وأحد هذه التغييرات هو إزدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، حيث تم الانتقال من عصر المسير العام إلى عصر المسير المتخصص.
- ارتفاع مستويات التعليم: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، وذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.
- تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب إزدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى ظهور المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول والإدارات وفي مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى النوع أو العرق البشري.

ثالثا/ مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية

ماتت إدارة الموارد البشرية HRM 1980 لتحيا إدارة الموارد البشرية الجديدة لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب البشرية "TM" في القرن الحادي والعشرين جاء تطور جديد عن إدارة الموارد البشرية الجديدة "، هي مواهب بشرية تتطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين للممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم، وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة. ومراحل إدارة الموارد البشرية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم:3-4 مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية



المصدر: عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: مرجع سابق، ص: 25.

من خلال الشكل السابق يمكن إيراد مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية وفق تسلسل زمني إبتداء من مرحلة الأولى، وهي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي إهتمام بالعنصر البشري أو مهارته، ثم تلتها مرحلة الثورة الصناعية، والتي تزامنت مع الآلات والمصانع الكبيرة، حيث كان يتم إختيار العاملين بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به، ليتم الإنتقال إلى مرحلة جديدة شهدت أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الإهتمام بالعنصر البشري، لتتجسد في حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك ونسلو تايلور حيث نوه إلى التعاون بين الإدارة والعاملين، وإعتماد القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والإختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث إهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين،

والإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة"، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، وكما أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا الاهتمام بالعاملين، لنصل لمرحلة نهاية القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر أدوارا فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في: العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين، وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية، وهذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعا جديدا لمنظمات الأعمال يركز جل إهتمامه على المورد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة، حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف، مثل تحليل الوظائف وتوصيفها وإختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم، وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، وبذلك إزدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد، وأخيرا مرحلة القرن الحادي والعشرين والتي تزامنت مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة هذا دعى إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفا وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، إذ انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الإستقطاب وتوظيف العاملين، وحسب إحتياجات الإدارات الوظيفية إلى الإنشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد إستراتيجي من موارد المنظمة، مع تطور مدرسة إستراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في إكتشاف وإستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب التي تحمل

صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية.¹

رابعاً/ مستويات إدارة المواهب البشرية

هناك ثلاث مستويات لإدارة المواهب وهي:²

أ. مستوى الجيل الأول: يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وسر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، وأما عن مهام هذا الجيل من المديرين فيكتفي بتعيين الموظفين كما يقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشرية.

ب. مستوى الجيل الثاني: غايتهم الأساسية هي القدرة على المنافسة أما أهم الوسائل والأدوات المستخدمة هي الكفاءات المحورية، وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق، كما تتمثل مهام هذا الجيل في تنمية الكفاءات المحورية؛ إذ يقوم بمهام الجيل الأول مضافةً له مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم -وهنا غرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

ج. مستوى الجيل الثالث: الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم، وأما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين، وحيث تقوم على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية والبحث عن المواهب وإجتذابها.

خامساً/ إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية

تعرف إستراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تسهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانيات العالية والأداء العالي لملء هذه الأدوار، وبناء هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة. ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب:

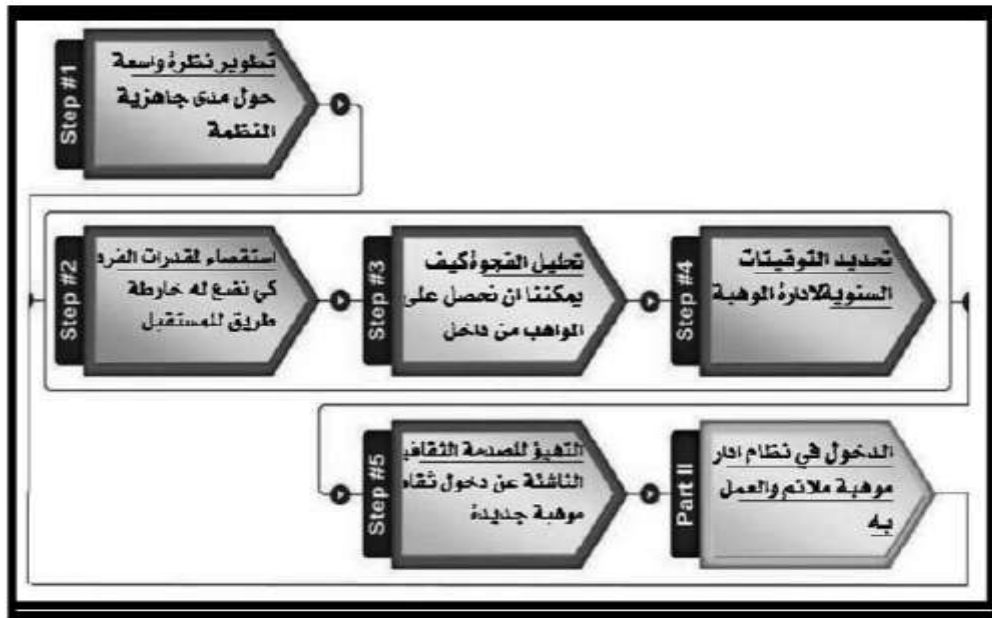
- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؛

¹ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، مرجع سابق، ص ص: 25-28

² نفس المرجع السابق، ص ص: 31-32.

- تطوير خزين المواهب لملء هذه المواقع؛
 - تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم.
- لقد اقترح كلاً من Ready & Conger بناء معملاً للمواهب داخل المنظمة، واعتقدوا أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة، وقد استخدمتا قناتين للوصول إلى حيوية المنظمة التي يظهر عملها بالتطوير والتوظيف والمكافآت وإدارة الأداء والتعامل مع العاملين بجدية، ويمكن توضيح خطوات بناء استراتيجية إدارة المواهب الناجحة كما في الشكل رقم (3-5) حيث يتبين منه بأن هنالك عدة خطوات تمر بها استراتيجية إدارة المواهب الناجحة.
- الخطوة الأولى: هي وضع المشاريع وإعادة النظر فيها؛
 - الخطوة الثانية: وهي خارطة الطريق إلى المستقبل؛
 - الخطوة الثالثة: هي تحليل الفجوة، وكيف ننتقل من هنا إلى هناك؛
 - الخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة المواهب السنوي؛
 - الخطوة الخامسة: هي ثقافة وإدارة التغيير.

الشكل رقم (3-5) استراتيجية بناء إدارة المواهب الناجحة



المصدر: عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: مرجع سابق، ص ص: 25-28

المطلب الثالث: المسار الوظيفي والاحترافي للمورد البشري وتقييم المهارات

إن نقل الموظفين الموهوبين بين فرق العمل المختلفة وتكليفهم بمهام لم يسبق لهم أداءها، ستضمن لهم بهذه الطريقة اكتساب مهارات جديدة في وظائف مختلفة، ولن يصبح العمل مملاً للموظف الموهوب، لأنه سيواصل التعلم وبه سيتحصل على ترقية إلى المستوى الإداري الأعلى بحكم إتقانه لجميع مهام العاملين في المستوى الإداري الذي عمل فيه، وهذه السيرة من المهام والترقية تقودنا للحديث عن تخطيط للمسار الوظيفي والمهني للفرد الموهوب، وكذلك إلى ضرورة تبني استراتيجيات للحفاظ على هذه العمالة الماهرة.

أولاً/ مفهوم المسار الوظيفي الفردي للتعلم

من أجل تسيير أقطاب الموهبة ومعرفة المؤسسات توفر شغل لموظفيها، وتجارب تعلم والتي تسهم في التطوير المهني الفردي هذه التجارب تظهر في ثلاث أنواع من العمليات التنظيمية، الأولى تدعى عملية العمل التنظيمية الأولى، والثانية ترتبط بإدارة الموارد البشرية والثالثة ترتبط بتطوير الموارد البشرية، حيث يكتسب تجارب متعلقة بعملية التعلم في العملية التنظيمية الأولى من خلال التحضير، التنفيذ والتحسين في كل يوم عمل أي بشكل يومي، مثال تعلم حل مشاكل خاصة مرتبطة بالوظيفة، أما الثانية فهي ترتبط بالسيرة المهنية والمسار الوظيفي، والذي يزود الفرد تجارب مثل الإكتساب، الحفاظ والتحكم وتغيير المهنة والمنصب، وعلى سبيل المثال خضوعه إلى تقييم من طرف مشرف على العمل، ثالثا الخبرات المكتسبة تستعمل في تطوير المهني للفرد، فمصطلح مسار التعلم يعكس وضع النشاطات المرتبطة بالتعلم والتي تتلاءم مع تطلعات كل الموظفين وإدراكهم، فكل متعلم يصنع المسار التعليمي الفردي الخاص به إستنادا إلى تجارب تنظيمية مختلفة وبسبل شتى، وبالتالي وجود إمكانية صناعة مشروع تطوير فردي، وكذلك المشاركة في جمعيات وإجراء دورات تدريبية يمكن أن يعزز من الخبرات، وبالتالي فبناء علاقات خارجية تحمل طابع إجتماعي تسهم في زيادة رصيد التجارب والخبرات، ومن خلال التركيز على الإتصال والاستشارة، ومن خلال هذه الجزئية الشبكات الإجتماعية تفهم بشكل مخالف إلى المفاهيم التقليدية لعلم الإجتماع ، حيث هذه النظرة تدلل على أن الشبكات الإجتماعية من خلال بنيتها ومختلف الفاعلين فيها تنشأ من العمليات التنظيمية، وبالتالي نوعية العمليات التنظيمية هي التي تحدد كيف يتعلم الأفراد، وفي سياق عملية التعلم الشبكات

الإجتماعية لا يمكن إعتبارها بأنها صورة جامدة لعقد أو إرتباطات، بدلا من ذلك الشبكات الإجتماعية التي لها كوكبة ذاتية الإستمرار للفاعلين مع معنى خاص لهؤلاء الأطراف من خلال تدخلهم في العمليات التنظيمية.¹

إذ يعد مصطلح المسار الوظيفي أو المهني من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويطلق عليه كذلك تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، أو التنمية الوظيفية، أو التدرج الوظيفي، أو التطور الوظيفي، أو التوجيه الوظيفي، ويمكن تعريفها بأنها " أحد الوظائف التي تهدف إلى إحداث التوافق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، وتخطيط المسار الوظيفي حسب ديسلر بأنه " العملية الممنهجة والتي من خلالها يصبح الفرد ملما بالصفات الوظيفية التي يمتلكها، ومراحل حياته الوظيفية التي مر بها والتي ساهمت في تحقيق أهدافه الوظيفية.²

ثانيا/ مداخل تخطيط المسار الاحترافي

إن تخطيط المسار الوظيفي يحتوي على مدخلين؛ المدخل الفردي والمدخل التنظيمي، وقد أصطلحت الكثير من أدبيات الإدارة والباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية على المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي مصطلح " النمو الوظيفي وبالتالي يتم تعريف المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي حسب Biswakarma 2016 بأنه " فرصة التطور الوظيفي للموظف داخل منظمته، حيث يتم تحسين المركز الوظيفي للموظفين الذين يبذلون جهداً لاكتساب المهارات والخبرات الوظيفية اللازمة لتطوير أداءهم الوظيفي.³

تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة ما بين الإدارة متمثلة بدائرة الموارد البشرية في المنظمة والموظف، حيث يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارفه ومهاراته ومقدراته، وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف، والتي تلزم لتطوير أدائهم الوظيفي من أجل شغل

¹ Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, USA, 2008, Library of Congress, pp 96-95

² ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراف الوظيفي: دراسة تطبيقية على وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص: 19-20

³ نفس المرجع السابق، ص: 22.

وظيفة أو منصب أعلى يرافقه إما أجر أعلى أو نطاق إشرافي أوسع أو إنتقال الموظف أفقياً في سبيل توسيع خبراته ومعارفه، بما يحقق للموظف الرضا.¹

ثالثاً/ مستويات استقطاب واختيار الأفراد الموهوبين

يختلف داخل كل مؤسسة معاصرة المسار الوظيفي والإحترافي للفرد، وذلك باختلاف المهارات والمعارف والمستوى الوظيفي إضافة إلى غيرها من العوامل والمحددات والتي نذكر منها:²

• **المستوى التنفيذي والفني:** تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل والاضمحلال، كون أن العديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تتجدد يومياً فاذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذو قيمة كبيرة للمؤسسة، حيث يمكن قياس موهبة التنفيذي أو الفني طبقاً للتطورات الحاصلة في السوق دون الإعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها وقت تعيينه، وحيث تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه القديمة لا تساوي شيئاً، فمن أهم المحددات لإختيار المواهب للتنفيدين والفنيين تتوقف على من يمتلك مهارات تساير السوق، وكذلك من خلال التركيز على تمتع الموظف بموهبة تطوير الذات، كما يتم بعد ذلك صقل هذه المواهب بالتدريب المستمر.

• **المستوى الإداري والإشرافي:** المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع، كما أن المواهب والمهارات المطلوبة في هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية بل بالمهارات الإتصالية والقدرات القيادية، كما أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون غير قابل للتغيير والتطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية ولا يكون للتدريب العادي في هذا المستوى تأثير كبير على مواهب الموظف أو مهارته إلا إذا كان تدريباً نوعياً ومتميزاً.

¹ نفس المرجع السابق، ص:22.

² عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، مرجع سابق، ص ص:45-46.

رابعاً/ طرق اختيار الموظفين الموهوبين

من البديهي أن يرتاح المدير لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل، فإن كان مديراً كبيراً في السن فمن البديهي أن يختار موظفين كباراً، لكن القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين تنص على:¹

- لا يتم إختيار الموظفين على شاكلة المدير بل يكون التركيز على الموظفين المختلفين والذين لا يشعر بالراحة معهم، بحكم فكر النقد الذي يتميزون به، والذي يسمح بالكشف عن عيوب المؤسسة إذا طبقت هذا الأسلوب فإنها تصل إلى تحقيق قدر من التوازن في مواهب الموظفين وقدراتهم.

- يتم اختيار الموظفين اللذين يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر والمعمول به بالمؤسسة أي خارج قواعد اللعبة.

- يتم اختيار الموظفين اللذين يدافعون عن آرائهم بقوة، ويعترفون بأخطائهم بسهولة، فالموظف الذي يدافع عن رأيه بقوة يستطيع التمييز بين الصواب والخطأ بسهولة، فإذا ما تحلى أيضا بفضيلة الاعتراف بالخطأ فإنه يتنزه عن المكابرة أي أن إحساسه بالصواب والخطأ يكون أكبر من إحساسه بالأنانية أو تضخم الذات مثل هذا الموظف غالباً ما يفضل مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.

- لا يرتبط توظيف المواهب بالحاجة أو لشغور منصب، كون أن الموظف الموهوب وإن كان صاحب المؤسسة يظن أنه لا يحتاجه الآن لكنه يمثل فرصة مستقبلية قد يظفر بها المنافسين ويحرم منها صاحب المؤسسة.

سادساً/ دور الشبكات الاجتماعية في المواهب التنظيمية

حسب **Rob F. Poell and Ferd J. Van Der Krogt** فإن مفاهيم إدارة الموهبة وإدارة المعرفة هي مفاهيم شائعة، كما أنهم يعنون كيف تدير المؤسسة وتطور من مواردها البشرية مع تصور لتحقيق أداء أمثل، كما أن الزوجين يهتمان بالإشارة إلى التعلم في مواقع العمل والسياق التنظيمي، مفتاح التحدي في إدارة الموهبة هو صناعة مؤسسة جاذبة لليد العاملة وتضمن بأنها تقدم لهم الأفضل، كما تزودهم بأفضل الفرص للتعلم والتطوير والنمو بطريق يضمن تحقيق ميزة تنافسية، والمسألة الحرجة في إدارة المعرفة هي إستعمال عمال تعلم من أجل الإستفادة منهم على نطاق واسع من المؤسسة، والمؤسسة يمكنها بالتالي إدارة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 45 .

الإثنين من معارفها ومواهبها من خلال تشجيع العمال للتعلم بطريقة نظامية، فالعلم الذي يهتم بتطوير الموارد البشرية وكذلك التركيز على أهمية موقع العمل لعامل مهم للتعلم، وبالتالي التركيز على الشبكات الاجتماعية **Kessels & Poell & Storberg**، ومن جهة المشاركة في الشبكات الاجتماعية يمكن أن يساهم في تعزيز الفرص للمواهب من الموظفين لتطوير كفاءتهم في العمل، ومن خلال الرفع من قدرة التعلم المنبثقة من العمل **Ellström & Tjepkema** ومن جهة الشبكات الاجتماعية فإنها مهمة للمسار المهني لمعرفة الموظفين متضمنة الأبعاد الثقافية والهيكلية وذلك حسب كل من **Poell & Van Der Krogt**. وفي هذا الإطار يمكن تحليل العمليات التنظيمية وفق مقرب المسار الفردي الوظيفي للتعلم، وسبل إحدى الشبكات الاجتماعية التي تمس هذه، والتي يمكن أن تساعد على شرح لماذا الموظفين "مكان موهبة في المؤسسة" لصناعة مسار التعلم الفردي، وما هي القيود والفرص التي تصطدم بهذا العمل، وذلك باستعمال الإطار النظري لنظرية شبكات التعلم **VAN DER KROGT** والتي تركز على بنية للشبكة الاجتماعية إلى جانب الفاعلين التنفيذيين في هذه الشبكة، والتي تؤدي مختلف العمليات التنظيمية المتعلقة بتطوير الموهبة وإدارة المعرفة.¹

1. النظرة إلى المؤسسة كشبكة لمختلف الفاعلين

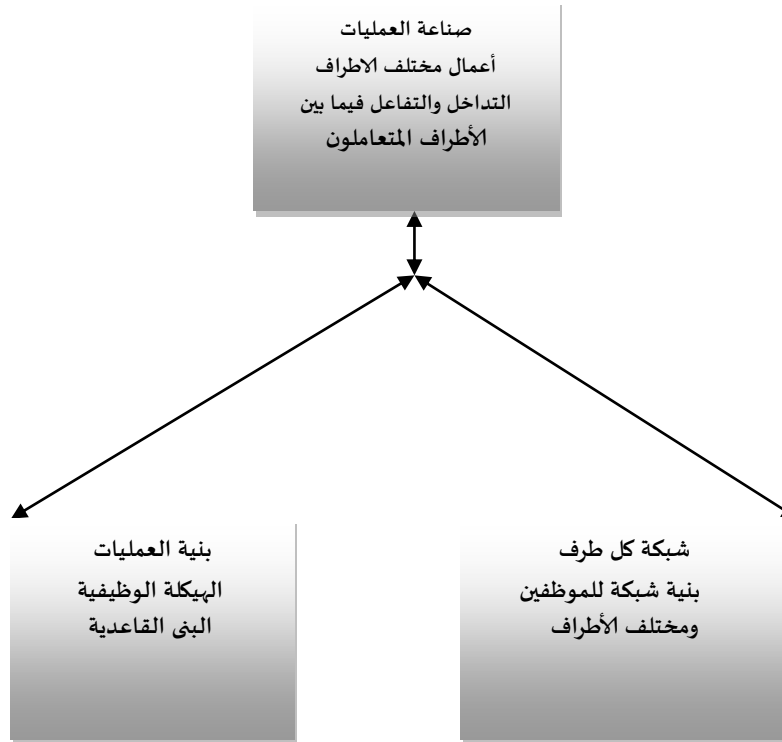
تنظر نظرية شبكة التعلم المقدمة من طرف **VAN DER KROGT** للمؤسسة على أنها شبكات من المتعاملين وكما أن هذه الشبكة تؤثر على العملية التنظيمية، ومن هذه النظرة العملية التنظيمية مشكلة التفاعل من مختلف الفاعلين مثل الموظفين، المسيرين، الموارد البشرية المحترفة، الزبائن، نقابة العمال، الجمعيات المهنية، وهذه الأطراف لها مكانة في مختلف أنواع الشبكات الاجتماعية، كل هذه الأطراف هي بمثابة مصدر للمعرفة والموهبة وعبر مختلف مواقع الشبكات الفاعلين يصنعون ثلاث عمليات تنظيمية رئيسية لتطوير المهني للفرد من الوظيفة الأصلية، إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية، وبنية كل واحد من هذه المواقع تتضمن "السلطة، المسؤولية، التبعية" لمختلف الأطراف، بالإضافة بنية الاتصال والاستشارة، فبنية الشبكة تحدد الفرص لمختلف الأطراف نحو تفاعل قوة تموقع "سلطة رسمية" هذا المنظور المنظمي مؤسس على أفكار منتزعة والذي افترض بأن المؤسسة في مهمتها الرئيسية تربط ببنية شبكة المتعامل وتعتبر على موقع هذا الطرف وقوة العلاقة، وهناك

¹ Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, USA, 2008, Library of Congress, p: 93- 94.

الخصائص الاجتماعية هيكلية لأنواع منتزيع التنظيمية، وهي توزيع وتقسيم السلطة فيما بين تموقع الفاعلين* المركزية مقابل اللامركزية وتنعكس على قوة وموارد لكل متعامل وطرف، وكذلك بنية الاتصال والاستشارة ومن أجل نوع خاص لاستشارة الطرف المتعامل لأعمال منتزيع وله أهمية كبيرة في التحليل، فالأول يدعى التنظيم المقولاتي، والثاني يدعى التنظيم البيروقراطي، وأما الثالث يدعى التنظيم العضوي، والرابع التنظيم المهني والاحترافي، وهذه الأنواع الأربع بوضوح تظهر إختلاف التموقع للموظفين في هيكل البنية الشبكية، والتي تدعم الأعمال الأساسية، وتتجسد في الجزء الأدنى من التنظيم المقاول، وتتميز بعلاقات قرابة بين مختلف الأطراف، وتعني أن الموظفين في الأعمال الأساسية لديهم إستقلالية ومباشرة للعمل مع زبائنهم الخاصين بهم، ومثال سمسار الأموال الغير منقولة يشتغل لدى شركة مساهمة"، أما في التنظيم البيروقراطي فقوة العلاقة بين مختلف المتعاملين تتميز بشدة تفاوت في المراتب أو الأدوار أو ما يسمى بالسلم وتنظيم للعاملين في الأعمال الأساسية مثل العمال في خطوط الانتاج الصناعية، وكما أنها مرتبطة إلى حد كبير بالبنية التكنولوجية حسب منتزيع، والتي تصمم إجراءات العمل، وبالإدارة ومحاولة تنفيذ هذه الاجراءات، أما التنظيم العضوي يتميز بقوة متساوية بين مختلف الأطراف في الأعمال الأساسية من خلال الإدارة الذاتية لفرق العمل، كل أحد يعمل مع الزبائن الخاصين به مثال المختصين في التكنولوجيات الحديثة لتطوير الأنترانت المرتبطة بالمؤسسة لمختلف الصناعات، فالموظفين يشتغلون بصفة قوية، ولهم ارتباطات قوية، لكن في التنظيم المهني، فالاحترافية تمثل العملية الأساسية التي تتبع طرق ورموز المطورة من خلال حقل مهني خارج هذه المؤسسة، كما هو موضح في الشكل(3-6):¹

¹ Ibid , pp 96-97

الشكل (3-6) النظرة الشبكية للمؤسسة



Source : Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, USA, 2008, Library of Congress, p: 97.

من خلال الشكل السابق فإن النظرة الشبكية للمؤسسة تتمحور حول صناعة العمليات وبنية العمليات من بنية وظيفية وبنية قاعدية وكذلك بنية شبكة خاصة بكل موظف.

سابعا/ المزيج التعويضي وتحليل BCG لتخطيط مسارات احترافي والحفاظ على المهارات

في أحد الاستقصاءات ذكر 65 % من الموظفين أن دافعهم الأساسي للتفكير في مغادرة الشركة هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم فيها، بينما ذكر الباقي أن دافعهم الأساسي للتخلص من بعض الموظفين هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم، فتنمية المهارات هي دائما الدافع الأساسي لاستمرار الموظفين أو رحيلهم.

1. مضامين المزيج التعويضي

تحرص عدة مؤسسات على تقديم مزيج تسويقي مناسب لعملائها لتجتذبهم إليها كما يجب أن تحرص أيضا على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم، فالمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم

من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والايجازات والحوافز بالاضافة إلى أسلوب المعاملة.... الخ، ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين إلى الادارة، فالمزيج التعويضي هو ما يتوقعه الموظف من الشركة، ومن أجل منح الموظفين الموهوبين مزيجاً تعويضياً قوياً ومؤثراً والذي يرتبط بما يلي:¹

أ. المعاملة المميزة: نتيجة لاتسام الموظف الموهوب بالذكاء والنباهة فإنه يريد أن يحتفي به وتمتدح انجازاته، فبينما يمنع بعض المديرين عن تفريط موظفيهم العاديين حتى لا يمتلكهم الغرور، فإن هذه المعاملة لا يجب أن تمتد إلى الموظفين الموهوبين فما أكثر حالات تسرب الموظفين الأكفاء إلى المنافسين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين.

ب. المهام الاستثنائية والمثيرة: إن الموظف الموهوب يميل دائماً إلى القيام بالأعمال الاستثنائية ومنه ينبغي على المدراء عدم إغراق موظفيهم في أعمال روتينية بل يركزوا على قيامهم بأعمال تحتاج إلى إبتكار واتخاذ قرارات سريعة، كما أن الموظف الموهوب يحجم عن القيام بأعمال عادية ويعشق الأعمال الإستثنائية التي تتحدى ذكاهه، فلا يكلف الموظف الموهوب بأعمال روتينية يضيع فيها وقته وجهده، بل يكلف بها الموظف العادي، في حين يجب أن يقتصر عمل الموظف الموهوب على المجالات الهامة التي تحتاج إلى إبتكار وإتخاذ قرارات فورية.

ج. فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات: الوظيفة التي يتجنبها الفرد الموهوب هي تلك التي لا يتعلم منها شيئاً، فهو يريد الإرتقاء بمهارته وصقل مواهبه، وقد تبين أن معظم الموظفين الموهوبين يقضون أوقاتاً طويلة في العمل لأنهم يجدون متعتهم في العمل وتطوير مهارتهم.

د. مرونة واستقلالية: بقدر ما يمنح الموظف الموهوب للشركة من أفكار بقدر درجة الاستقلالية التي يتعين أن يحظى بها والحرية والمرونة التي يجب أن يتمتع بها، يمنح الموظفون الموهوبون شركاتهم أكثر مما يستطيع أي موظف عادي وفي المقابل يتوقعون من شركاتهم أن تمنحهم أكثر من العاديين، فإذا لم يمنح الموظف الموهوب استقلالية وحرية أكبر فتعتبر مخاطرة بأن يتحول إلى موظف عادي، فبعض الشركات الجاذبة للمواهب تطلب

¹ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: مرجع سابق، ص ص: 50-52.

من موظفيها الإلتزام بالعمل لعدد معين من الساعات يوميا بغض النظر عن نظام توقيتها مثل العمل بدوام (10 ساعات) وبعضها الأكثر مرونة يكتفي بأن يحدد لهم عدد ساعات عمل أسبوعية (60 ساعة مثلا) وشهرية (120 ساعة شهريا)دون أن تثقل عليهم بإلزامهم بتوقيات محددة للدوام.

هـ. تسهيلات أفضل من المنافسين: يجب أن يتضمن المزيج التعويضي تسهيلات أفضل مما يقدمه المنافسون بالتالي تصميم المزيج التعويضي بنظرة تسويقية.

و. نظام عادل للتعزير: قيم الموظفين الموهوبين على أساس إنجازاتهم الحالية والمستقبلية، وفي كثير من الأحيان تكون القيمة المستقبلية للموظفين الموهوبين أكبر من القيمة الحالية، بحيث يصنف الموظفين إلى عاديين ومتميزين وغير مقبولين من ناحية الأداء والعطاء، مع مراعاة مكافأة الأداء المتميز لا العادي، ومعاقة الأداء المتدني جداً، وتجنب معاقة أو مكافأة الأداء العادي.

ثامنا/ مصفوفة بوسطن الاستشارية كأداء لتقييم المهارات والحفاظ عليها

إن من مداخل تطوير تقييم الموارد البشرية اعتماد آليات وأدوات وتكون في شكل مصفوفة من الموارد والمهارات بحيث تكون موزعة في شكل مهارات أساسية ومهارات ثانوية.

1. مستويات تحليل الكفاءات وفق BCG

تعتبر الكفاءات المحورية كدعائم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك بأنها لديها خصائص تميزها عن العمال العاديين، وهذه الخصائص التي تحدث عنها هامل وبراها لاد وجوفر لها طابع معقد وديناميكي، وكذلك تحدثوا على العمل كفريق ودوره في تفعيل هذه الكفاءات خاصة في مجال نشاطات تتطلب الخبرة، وعند تبني تكنولوجيات جديدة، ومنه وجب وضع إطار تحليلي لهذه الكفاءات وتشخيصها للتعرف على الكفاءات النشيطة وتفعيلها، والتعرف على الكفاءات الخاملة وإعادة توجيهها، ومن هذه الأدوات نجد مصفوفة BCG للموارد البشرية، والتي تمثل قاعدة إستراتيجية لتحديد وتحليل تشكيلة من الكفاءات وتوجيهها حسب مجال النشاط وطبيعة الكفاءة، وكذلك ربط هذه الكفاءات بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وتحقيق الفصل بين الكفاءة الفردية والمنظمية، ورسم حركية وانتقال الكفاءات ضمن مجال نشاط استراتيجي DAS من أجل تعويض النقص في إجراءات واتخاذ العمليات التصحيحية اللازمة، فمثلا توجيه كفاءات إلى مجال التسويق والبحوث والتطوير، والذي يرتبط بهدف

إطلاق منتجات جديدة، وكذلك توجيه كفاءات إلى مجال المالية بهدف تفادي أزمات مرتقبة، وبالتالي تصبح لدى المؤسسة محفظة من الكفاءات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على مبدأ التداؤب بين مختلف مجالات النشاط الإستراتيجي DAS والتكامل فيما بينها، ومن هذا المنظور فإن مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تسيير المهارات يمكن تحليلها إلى عدة مستويات حسب Meignant وهي:¹

أ. المشاركة في عملية بناء بنية استراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال تعريف الكفاءات المحورية وتطوير التكنولوجيات، ووضع في يد متخذ القرار أدوات تساعد على تحديد المعارف التطبيقية التي تميز المؤسسة؛

ب. اقتراح عدة أدوات ووسائل لتوظيف وتطوير تسيير إنتقال العمالة، إحتياجات التكوين التحفيز من خلال سياسة ترقية ملائمة، وكذلك التركيز على العمل كفريق؛
ج. التركيز على فعل التداؤب بين مختلف المحافظ ومجالات النشاط الاستراتيجية؛
د. المساعدة على تقييم الكفاءات وتوجيهها للمساعدة في اتخاذ القرار.

2. منظور BCG لقيادة القيمة من خلال التركيز على القيادة والمواهب

تُقر مجموعة بوسطن الاستشارية بأن مفتاح تحقيق الأداء المستدام للأعمال وثيق الصلة بالقيادة، على غرار بناء مواهب أو كفاءات متميزة وخلق قيمة، ولا تقف عند هذا المستوى بل تعد الاهتمام بالقيادة، وبناء مواهب قاطرة للأداء الاستثنائي للمؤسسة، وحيث أن لتحليل العلاقة بين الزوج القيادة والمواهب ثلاث أنواع جوهرية من الإحتياجات:²

أ. تحديد خصائص القيادة والمواهب؛ وذلك من خلال الجوانب التالية:

- من ناحية الكم والنوع وربطها باستراتيجية المؤسسة؛
 - التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب وتحليل الفجوة إن وجدت؛
 - التعرف على المواهب القيادية الموجودة في المؤسسة وهل تختلف عن باقي المواهب.
- ب. تصميم برنامج تنمية وتطوير للقيادة؛ وذلك من خلال الجوانب التالية:

- استراتيجيات التطوير المتوفرة والتي تحتاجها المؤسسة في سياق معين؛
- كيفية بناء قدرات لمواردنا للنجاح وقيادة التغيير؛

¹ Didier Retour, *Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences*, Actes du séminaire national, Cité internationale universitaire, Paris, 2006, p : 96-97.

² ibid, p: 97-98.

- التركيز على كيفية تطوير فريق القيادة من منظور فردي إلى فريق متميز.
- ج. إدماج قدرات إدارة الموهبة والأنظمة؛ وذلك من خلال الجوانب التالية:
 - كيفية ضمان أن الأنظمة الإدارية للمواهب المتميزة تدعم الاستراتيجية؛
 - كيف يمكن إيجاد توليفة بين الجانب الأكاديمي للقيادة الفعلية لتدعيم طموحات المؤسسة؛
- وحيث تعتبر مصفوفة بوسطن الاستشارية مدخل حديث لإدارة الموهبة من خلال:
 - إدراك قيمة الكفاءات والمواهب وأن تسعى المؤسسات إلى تطبيق بجدية لاستراتيجيات فاعلة في إدارة هذه المواهب.
 - منح العمال الفرصة للإبداع وعدم وضع حدوداً لأفكارهم ومساهماتهم، واتباع معهم سياسة الباب المفتوح، وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات والاعتراضات.
 - التركيز على الصورة الجيدة، والسمعة كعامل أساسي في اجتذاب المواهب.
 - اتباع سياسة التمكين وتوفير الأنظمة والأدوات التي تمكن العمال من أداء مهامهم على أكمل وجه.
 - اتباع هيكل مرنة من خلال تشجيع العمل الجماعي أو العمل كفريق.
 - اعتماد أدوات واستراتيجيات حديثة لتخطيط، وتقييم المواهب ومنها أداة مصفوفة بوسطن الاستشارية، أسلوب المزيج التعويضي.
 - وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها أساساً لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
 - التدخل المباشر في تعيين وتشغيل ونقل وترقية وتحريك الموظفين الموهوبين.
 - تطعيم المؤسسة من وقت لآخر بمزيد من المواهب بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل.
 - مكافأة المواهب بسخاء مما يحفز الموظفين العاديين على الوصول إلى مستواهم ويدفع الموظفين السيئين إلى مغادرة الشركة.
 - ربط استراتيجية الشركة بنوع، وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب، وما تطلبه الخطة

الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء مواهب من المنافسين.

- جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وذلك بمكافأة الأداء الاستثنائي والموظفين الموهوبين، والتأكد من نسب الأفكار والأعمال إلى أصحابها الفاعلين، وتجنب نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أوجب عصر المعلومات على المنظمة تجديد رأسمالها الفكري، ولا بد لها أن تتعلم كيفية تحويله إلى أرباح، أو إلى وضع إستراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني بحث المنظمات على الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية في كفاءاتها البشرية الغير مستغلة حتى يمكنها من الإستثمار فيها.

المطلب الأول: استراتيجية الإستثمار في الموارد البشرية

يرتبط هذا الإستثمار باستراتيجية بالقوى العاملة والتي ترى الأفراد أدوات " رأس المال البشري" قادرة على قياس قيمتها الحالية، وتحسين القيمة المستقبلية من خلال الإستثمار في إدارة رأس المال البشري تدعم المؤسسات التي تضمن بأن العمال لديهم إتفاق حول أهداف الأداء، فالمسيرون يجب عليهم تقييم، مكافأة، والتأثير على فريق المحاسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، والابتكار وتطوير النشاطات لأجل الاستدامة، فإدارة الرأس المال حسب تعريف كل من بارون وارمسترونغ كطريقة للأفراد الذين يسعون لتطوير أدوارهم المحورية، ولهم تأثير إيجابي على القدرات الأساسية للمؤسسات لتحسين الأداء، فإدارة رأس المال البشري تحرص على أصحاب القرار من خلال تطوير استراتيجية الموارد البشرية من خلال التوفيق بين الأعمال، والذكاء حول كيف للأفراد والأفكار يمكن أن تستعمل بفعالية لتحقيق أهداف الأعمال الحرجة، مثل زيادة الدخل، تخفيض التكاليف، عمليات التحسين، وزيادة الإستثمار في التكنولوجيا، وكذلك عرف كل من لين LINN مع عدة باحثين 2003 على أنه ضمان لتحقيق قدرات عالية مرتبطة برسالة المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية، وزيادة القيمة المتوقعة للمؤسسة إتجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

وللتفرقة بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة رأس المال البشري حيث أن إدارة الموارد تركز على الأفراد، وبرامج التدريب، وطرق إختيار واستقطاب العاملين، بالمقابل رأس المال البشري

تستعمل لقياس المهارات المطلوبة مستقبلا من طرف قسم الموارد البشرية، وحسب كل من (SINAMBELA; SIDIQ & JALIL) من جهة أخرى يمكن إعتبار التفرقة بين إدارة الموارد وإدارة رأس المال من خلال الإختلاف في مكونات كل مفهوم، فإدارة رأس المال يمكن التعبير عنها بمصطلح مادية، مثلا رأس المال يعكس الاستثمار والقدرة على توليد عوائد مستقبلية تفوق الاستثمار الأولي، وتوفير أرباح إضافية، فصناعة ثقافة تقود لتحقيق ميزة تنافسية في رأس المال البشري حسب LAZEAR تعبر على أنه ليس الانحصار فقط زيادة معدلات التوظيف أو عرض مصفوفات جديدة، لكن تركز على صناعة مزايا تنافسية صعبة التقليد، فدون عمال يعملون على آلات تجهيزات وعمليات الجرد وأصول أخرى فالإنتاجية الفعلية المستقبلية للآلات هي في الموارد المعرفية والمهارات.¹

المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري لصناعة ميزة تنافسية

حسب بولكان وعدة باحثين POULAKAN فإن مسألة الرقابة على العائد على رأس المال البشري للميزة التنافسية، وذلك بالتركيز على الأفراد المناسبين لاستقطابهم، والإحتفاظ بهم وإدارتهم بفعالية فليس سهلا الاستقطاب، والاحتفاظ بالعامل المناسب لكن نجد أن معظم المؤسسات يمكن باستخدام موارد كافية فتوجه آخر حول كيف للهيكلة التنظيمية، والأنظمة التشغيلية يمكن تطويرها، وصناعتها والتي تصنع موارد تنافسية، فمن خلال إدارة رأس المال البشري حسب RINIWATI فقيادة المؤسسات يمكنهم قياس كفاءة أنظمة إدارة مواردها البشرية ويتطلب منهم فهم كيفية التعامل مع الجوانب المالية والمادية للأصول المرتبطة بالموارد البشرية، ومنه ينبغي على المدراء إعداد مصفوفة تعكس وضعية مناسبة للموارد البشرية، وتحليل الاحتياجات لمعرفة كيف تؤثر المصفوفة على أداء الأعمال، ولذا يجب استعمال البيانات لصناعة خيارات استراتيجية وتقييم الإدارة العليا وصناعة قرارات على مستوى التنفيذ، التغيير والفعالية.²

المطلب الثالث: الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

أصبحت الميزة التنافسية في الوقت الراهن لا ترتبط بالمواد المادية فقط بل تعدت إلى الموارد البشرية وترجمت في نشاطات واستراتيجيات للموارد البشرية.

¹Riyanto Wujarso, Saprudin, & Rina Dameria, **Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage**, udpast international research and critics, istitute-journal. PP:3053-3055 available www.birci-journal.com/index.php/birci

² Ibid. PP :3055-3055

أولاً/ أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية

تم تقسيم أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية حسب معيار الفعل والاستجابة إلى رد الفعل والفعل الاستباقي وكذلك حسب المعيار الزمني إلى البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي وذلك حسب الجدول رقم: (1-3) والذي يوضح أبعاد ميزة تنافسية لأنشطة موارد بشرية¹.

جدول رقم: 1-3 أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.

رد الفعل	المبادر	
تنفيذ الإستراتيجية	تنفيذ البدائل الإستراتيجية	الإستراتيجي
تنفيذ وظائف الموارد البشرية	تحسين وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

المصدر: سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص: 13.

فمن خلال الجدول رقم: (1-3) يتضح أنه هناك أربع خلايا هي:

أ.رد الفعل التشغيلي: في هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لها مثل: إدارة التعويضات والمنافع، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، بالإضافة إلى تدريب وتطوير العاملين.

ب.المبادر التشغيلي: في هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وظائفها، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيس مفاده: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل؟ وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة.

ج. رد فعل إستراتيجي: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ إستراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال ومن هذه الإستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الإبتكار، خفض وقت الإنتاج، كذلك الدخول في أسواق جديدة، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين، وزيادة المهارة لديهم، وإيجاد وتكوين ثقافة مؤسسة تتفق مع متطلبات إستراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.

¹ سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص: 13.

د.المبادر الإستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الإستراتيجية مثل خلق ثقافة الإبداع والإبتكار، تحديد إمكانية الإندماج والإندماج مع مؤسسات أخرى، وكذلك إيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة التي تدعم تسويق منتجات وكذلك رأس المال اللازم لذلك.

ثانيا/ إستراتيجيات التكوين لتدعيم التنافسية

حيث ارتبطت البرامج التدريبية والدورات التكوينية بالمساعي التنافسية وهي كما يلي:

1. استراتيجية التكلفة الأقل: يرجع الفضل في تطبيق وتطوير هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى جماعة بوسطن الاستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%¹.

حيث ارتباط هذه الاستراتيجية بالميزة يقودنا إلى تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة لبورتر؛ حيث يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة المؤسسة تكوين وتدريب مواردها في مجال تقليل التكاليف، ومن ثم مراقبتها، وحيث أن التحكم في التكاليف يمكنها من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وكما تكون المراقبة من خلال العوامل التالية:²

أ. التعلم والخبرة: ويقصد به إن تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز، وبالتالي ربح الوقت فالوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة، ويكون التعلم من خلال التركيز على المحتوى "theory of use" أي التركيز على تقليل تكرار وإعادة النشاطات، أو من خلال التركيز على النتائج "theory of action" من خلال التقارير الدورية ومختلف عمليات التحسين البعدية.

ب. مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها، أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج، لابد من المؤسسة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

ج. مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة إرتجالية، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، ولكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن

¹ عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008، ص:226.

² Mechael Porter, l'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, France, 1999, pp :129-130.

ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تسهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلباً على الميزة بطبيعة الحال.

أما الاستراتيجيتين يمكن ذكرهم في:¹

2. استراتيجية التميز: ويعتمد هذا النوع على قيام المؤسسة بتكوين مكثف لشريحة معينة من العمال للرفع من العائد على الموهبة، ويكون التكوين على مجالات استراتيجية على سبيل المثال التكوين في مجالات تقليل أخطاء الجودة.

ثالثاً/ استراتيجية المرونة والتكيف: إن المرونة الاستراتيجية تتكون من خلال الرقابة على الرأس المال البشري ذي الأهمية، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل، وبذلك فالمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المؤسسات في سبيل تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري الذي يتم من خلال برامج تكوينية، يساعد في تحقيق المرونة، وكذلك بهدف الخروج بتوصيات تُشيد بأهمية إدارة الموهبة وضرورة الاعتناء بهذا التوجه الجديد في ظل بيئة شديدة التعقيد.

المطلب الرابع: سياسات إدارة الموارد البشرية للاستجابة للتغيير والحفاظ على ميزة تنافسية تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة خاصة إذا اتصلت بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ومنه وجب التركيز على بناء إستراتيجي مستدام ويراعي جملة من الاعتبارات من افتراضات وبدهييات ويترجم في ممارسات وبرامج تنموية ويمكن إيرادها فيما يلي:²

أولاً/ الافتراضات والبدهييات

☞ يوجد منذ زمن طويل برامج لتنمية المسار المهني وتكوين رفيع لتقلد مناصب سامية، هذه البرامج تتضمن بناء مسار الفردي، الرعاية، دوران العمل، خبرات داخلية وخارجية، ومنه وجب اليوم تعبير كل فرد عامل عن مواهبه؛

☞ وجود تعريف للموهبة من خلال القدرة على تسيير المفارقات والنظر إلى البيئة كنظام ذو تحولات غير محدودة؛

☞ تطوير أسلوب ومناخ يسمح لكل فرد بالتعبير عن مواهبه وتخيالاته؛

¹ Ibid, p: 131-132.

² Nadine Andriatoraka & Autres, **Du Management Des Compétences Au Management Des Talents** : MBA Management Des Ressources Humaines Mémoire D'expertise, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, 2006-2007 ,pp 50-51.

☞ مبدأ التوافق في التنمية يجب معرفة مدى الاستجابة لتطلعات الأفراد لكن أيضا المؤسسة ككل.

ثانيا/ الممارسات

☞ طرح إمكانيات التطوير، خاصة ما تعلق بالتدويل المقابل: هو الولاء يسمح أيضا بتطوير رؤية شاملة لأهداف المؤسسة.

☞ تطوير ثقافة المؤسسة من خلال التركيز على القيم: قيم متعلقة بشكل مباشر بالعمال مثل الثقة وتكافؤ الفرص، بيئة عمل دون تهميش واقصاء وتمييز، توفير أعمال مرتبطة برهانات، تحقيق التطوير في المسار المهني للكل، معرفة مساهمات فردية ونجاحات عبر العمل كفريق، تشجيع كل فرد على إيجاد التوازن بين مسؤولياته تجاه المؤسسة ومسؤولياته متعلقة بحياته الشخصية؛

☞ إجراء فحص سنوي ولقاء لأثار الخبرات، حيث يقدم كل عامل على طرح أفكار جديدة تساعد في تحقيق وتحسين أهداف المؤسسة، وهذا ما يسمى بمقابلة التضامنية؛
☞ تصميم نظام مكافآت فردية؛

☞ تحفيز الفرد العامل على استشراف المستقبل وكل مبادرات التشجع، ومنه بناء حالة ذهنية جديدة تدعى السلوك المفتوح؛

☞ التعرف على أنماط السلوك المفتوح وتشجيعها وتطويرها بالتدريب والتكوين وإجراء التصحيحات والتعديلات على الفجوات؛

☞ إعتقاد السلوك المفتوح كمعيار لاستقطاب العاملين الجدد؛

☞ ربط استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال: بناء مخطط عمل لتحديد الكفاءات والقدرات الضرورية للمستقبل وبالتالي بناء أدوات تحليلي وتشخيص.

المطلب الخامس: الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

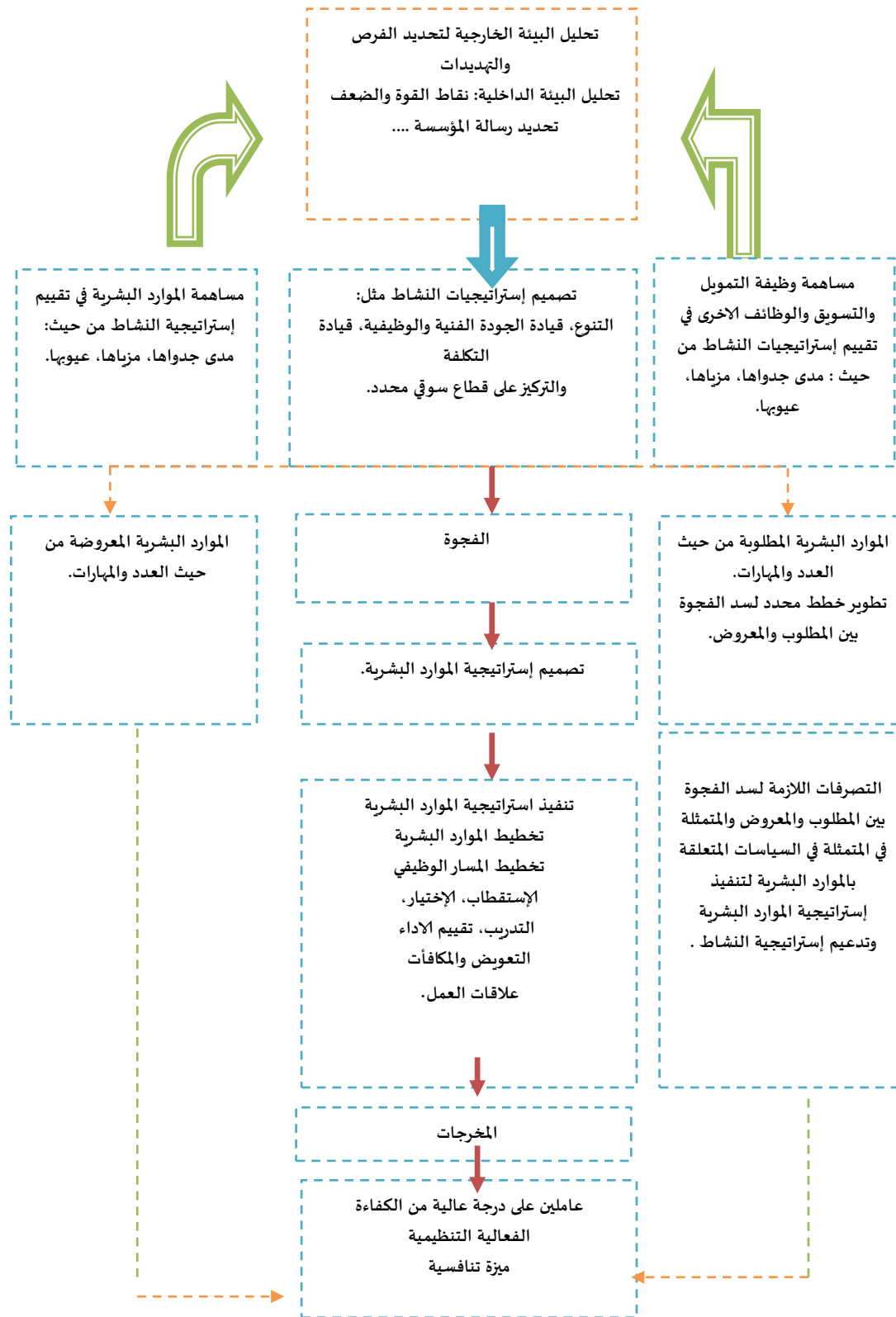
أولا/ مراحل الحصول على الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة مراحل من تحليل البيئة الخارجية، تصميم إستراتيجيات النشاط، تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، ثم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، وأخيراً: التقييم الإستراتيجي.

كما هو موضح في الشكل رقم: (3-7).¹

¹ سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 17-18

الشكل رقم: (3-7) مراحل الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 18.

من خلال الشكل رقم:(3-7) نجد خمس مراحل أساسية، وهي:

- المرحلة الأولى: وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات.
- المرحلة الثانية: تتمثل في تصميم إستراتيجية النشاط من خلال التركيز إما على الجودة، التكلفة أو التركيز على قطاع سوقي محدد؛
- المرحلة الثالثة: وفي حين تعقب هذه المرحلة مرحلة إنتقالية تتمثل في تحليل الفجوة، وهي بمثابة تغذية راجعة لتدارك الأخطاء والمشاكل، من خلال التركيز على الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والمهارات اللازمة وكذلك المعروض منها. بعد ذلك المرحلة الثالثة تتمثل في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية،
- المرحلة الرابعة: التي تتمثل تنفيذ الاستراتيجية من خلال التركيز تخطيط المسار الوظيفي والإحترافي للفرد العامل، وكذلك التدريب والتعويض،
- المرحلة الخامسة: والأخيرة والتي تركز على تقييم قياس نتائج إستراتيجية الموارد البشرية من خلال التركيز على الكفاءة، الفعالية ومحور التميز بالإضافة الى صناعة ميزة تنافسية.

ثانيا/ نموذج لإدارة الموارد البشرية والتحليل الإستراتيجي

إقترح العديد من الباحثين نموذج لإدارة الموارد البشرية من خلال الإعتماد على جوانب معينة، وبالتالي تم إختراع بعض النماذج في الأدبيات تسمح بالتموقع والتقرب من هذه الأنماط الملاحظة في العديد من المؤسسات. كما في الجدول رقم:(3-2):¹

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مرجع سابق، ص: 166.

الجدول رقم: (2-3) بعض نماذج لإدارة الموارد البشرية مستقاة من أدبيات عدة باحثين

المرجع	معايير التحليل	عدد النماذج التصنيفية
<i>Besseyres des Horts, 1987</i>	بعدين: الأول إستباقي مقابل التكييفي، من خلال تقليل التكاليف مقابل أمثلية الموارد.	أربع نماذج: إدارة الأفراد، علاقات إنسانية، تطوير إجتماعي، موارد بشرية.
<i>Brabet, 1993</i>	التقارب والتباعد للمصالح والفوائد، رهان ورعاية مختلف الأفراد.	ثلاث نماذج: آلي، تسيري، تسير التعارض.
<i>Gazier, 1993</i>	يد عاملة أساسية ومتنوعة، جذب أو الاحتفاظ والتمسك باليد العاملة، التثمين الفردي والجماعي، المسار المهني الخارجي والداخلي.	ثلاثة خيارات ساكنة: التمويع وإعادة التمويع، الميزة الأجر التفاضلي، الأبوية والهيئة التيلورية، الإستقرار الجماعات والمسار المهني المهياً.
<i>Pichault, 1993</i>	متغيرين: خصائص تأثيرية للنظام على التنظيم، نظام إشارة ودلالة خاص بالمسيرين.	أربع خيارات ديناميكية: منطقي من الصنف أ، في شكل مقاطعة أو شبكة، نموذج كفاءات من صنف ج.
<i>Trouiller, 1994</i>	أربع أبعاد: ردة فعل ضد استراتيجي؛ قيود فردية مقابل موارد فردية، رشادة، مشاركة الوظيفة.	ثلاثة نماذج: إدارية، تسيرية، خاصة بإدارة الأعمال.
<i>Francfort et alii, 1998</i>	الفردية مقابل تسير جماعي ونظامي؛ درجة تعامل مع الآلة أو التجهيز.	خمس نماذج: تسير الحالة، تسير المسار المهني، التسير التطوري للعلاقات الإجتماعية، التسير الفردي والجماعي المتعدد الأشكال، تسير إنفرادي للموارد.
<i>Nizet et Pichault, 1998</i>	التمييز بين خمسة تركيبات تنظيمية لمنتزيع	خمس نماذج: التحكم، التركيز على الأهداف، التركيز على الفرد تعاقدي وتثمينه.
<i>Louart</i>	إدارة موارد بشرية يمكن أن تتعلق بسيناريوهات جماعية مختلفة.	ثلاث أشكال للتصميم: تشتت أو تجزئة، إنقياد إستراتيجي نحو التمرکز، الداخلية أو الخارجية،

المصدر: يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مرجع سابق، ص: 167.

من خلال الجدول رقم: (2-3) والتعقب لمساهمات عدة باحثين في تقديم تصنيفات مختلفة لنموذج إدارة الموارد البشرية ليس فقط على سبيل إبراز التنوع، ولكن لأهمية هذه النماذج على المستوى التسيري والعلمي، فكل نموذج لا يقتصر على الجانب الوصفي، ولكن نجده يحتوي على عدة كتالوجات (كتاب أو منشور مصور يحتوي على قائمة أو عرض لمنتج، ويتضمن عادة معلومات وصفية لهذا المنتج) تصميمية خاصة بالمؤسسات، وكما في حالة النموذج المقترح من طرف LOUART أو PICHULT، وأما النماذج الأخرى فهي على شكل معياري تعتمد على تصور وتصدر تحكيمات غير واقعية، وبالتالي فهذه النماذج تساعد على تجسيد الممارسات المتعلقة بموارد بشرية وفق منطلق تخيلي.

ثالثا/ المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المقومات الضرورية الواجب توافرها في مسنولي إدارة موارد بشرية فيما

يلي: ¹

1. المعرفة بأعمال المنظمة

على مسنولي إدارة الموارد البشرية أن تكون لديهم معلومات عن طبيعة الأعمال وعن إمكانيات المنظمة سواء تعلق الأمر بالإمكانيات الاقتصادية أو المالية، وأيضا أن تكون لديهم معرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، ومعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها ومعرفة بالنواحي التكنولوجية المميزة للمنتج، وما تتضمنه من عمليات ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وبكل ما يتعلق بأنشطتها، ولا يشترط أن يكون مسنولي إدارة الموارد البشرية على دراية بالتفاصيل الدقيقة لتلك الوظائف، لكن معرفتهم العامة بالأنشطة تمكنهم من أن يكونوا شركاء فاعلين في رسم إستراتيجية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2. تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يتعين على مسنولي إدارة الموارد البشرية أن يتميزوا بالمهارات التي تؤهلهم لإعداد البرامج وإيصالها بفعالية في وقتها المناسب، وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا على اطلاع مستمر بالعلوم السلوكية، وبما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة، والاستعانة بالبحوث الجديدة في هذا المجال، الأمر الذي يمكنهم من مراجعة البرامج وتعديلها باستمرار واخضاعها للتغيرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة.

¹ حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016، ص ص 195-194.

3. إدارة عملية التغيير

يتوجب على مسئولى إدارة الموارد البشرية أن يتميزوا بالقدرة على التأقلم مع التغيير الحاصل، من خلال القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، وتشخيص المشكلات وحلها، والعمل على تقليل حدة مقاومة التغيير الذي قد يحصل داخل المنظمة.

رابعاً/ التعلم التنافسي وانعكاسه في تحقيق موارد بشرية تنافسية

يركز التعلم على عملية اكتساب المعلومات وتوظيفها في صنع القرار، وفي إطار مسعى الذكاء التنافسي فالتعلم التنافسي بوصفه أحد مخرجات منظومة الذكاء التنافسي في المؤسسات، وحسب جرائد 1998 فإن قدرة المؤسسات على تطوير ميزة تنافسية مستدامة والتي تكون نادرة إذ أن تطوير الميزة التنافسية يعتمد على التعلم، ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم لذا فعلى المؤسسات أن تراقب البيئة التنافسية باستمرار، وتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من إشارات حول التغيير والتهديدات الحاصلة أو التي ستحصل، ولأهمية التعلم التنافسي أتفق بعض الباحثين على ضرورة توافر بعض الخصائص الضمنية في التعلم التنافسي وهي:¹

- عملية مستمرة وليس اهتمام عابراً، لأن التغيير في البيئة الخارجية وما تبعه من تغيير في البيئة يصعب التنبؤ به؛
- عملية إدراكية يتم فيها إختيار البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخلاص الدلالات من البيانات المنقوصة وبالاعتماد على الخزون المعرفي السابق؛
- يتطلب التعلم التنافسي الصحيح من البيئة التنافسية أن تشترك كافة الأقسام وأن يتحدى أحدهم الأخر وبالاعتماد على تخمينات وتقييمات؛
- يعد التعلم التنافسي أداة لتحسين فهم التداخل البيئي بين المؤسسة وبيئتها التنافسية؛
- يتوجب تحويل نتائج التعلم التنافسي إلى قيمة بطريقة منهجية لزيادة موجودات المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري أو تحسين نتائج الأعمال في السوق؛
- لا بد من قياس التعلم التنافسي باستخدام أساليب المعايير التنافسية كالمقارنة المرجعية التنافسية.

¹ يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 119.

خامسا/ بناء موارد بشرية تنافسية

إن بناء موارد بشرية تنافسية يعرف من خلال جودة القوى العاملة ومقابلة إحتياجات سوق العمل مع الإحتياج الوظيفي، وهذا المؤشر يتم من خلال إختيار العمال المناسبين حسب إنتاجيتهم المحتملة والحالية، وكذلك القدرة على تحقيق تنمية مهنية إحترافية وتوافق رأس المال البشري مع الجودة في إتقان العمل، وكذلك يجب الانتباه إلى سلم تصنيف وترتيب العاملين وفق مستوى الإحترافية وتنقسم إلى ثلاث مجموعات نوردها كما يلي:¹

أ. المجموعة الأولى: من العمال تكون على درجة عالية من التخصص، تتضمن تدريب شامل وتكوين متخصص.

ب. المجموعة الثانية: هي مجموعة متخصصين لكن لديهم مهارات ضعيفة، وهذه المجموعة تتضمن مختصين تعرضوا لبرامج تدريبية قصيرة الأجل تكون أقل من شهرين.

ج. المجموعة الثالثة: وتتضمن عمال عديمي المهارة وليس لديهم مستوى دراسي أو أجروا تدريبات خاصة فقط، والتزموا بتعلم أمور تخص السلامة المهنية، وبعض الأمور المرتبطة بتعليمات الإنتاج في مكان العمل، فنظام موارد بشرية تنافسية يتضمن العناصر التالية:

- مؤشرات قاعدية حول النمو الديمغرافي، النفسي الإجتماعي وسمات الدافعية للعاملين، والتي تحدد مستوى والمحتوى من المعرفة، المهارات والقدرات.

- أحد المؤشرات للعاملين مؤسس على تفضيلاتهم في العمل وجودة العمل المنجز، وطلب مرتبط بالقدرة على العمل، إمكانية زيادة الربحية في النشاطات التشغيلية، وسهولة استعاب معلومات جديدة، النمو في العرفة المهنية، الاستثمار الذاتي في رأس المال البشري، القدرة على الاتصال.

فتنافسية الموارد البشرية تعرف من خلال تنافسية الأفراد العاملين وعلى مستوى المجموعات من العاملين في الإنتاج أو العمليات التجارية، وفي نفس الوقت ينجز العامل أهدافه زيادة التنافسية للمؤسسة ككل: تحقيق أرباح واستعمال الميزة التنافسية للأفراد العاملين المهتمين بتحسين تنافسيتهم الفردية، وكما أن وظيفة الموارد البشرية هي مهمة لتحقيق التفوق والنجاح

¹ Elvira Buitek, **theoretical basis of developing competitive human resources**, Narxoz University, 17 August 2020, p: 4. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www. Research gate. Net / publication /343697127>

للمؤسسة، ببساطة وضع إستراتيجية فعالة لممارسات موارد البشرية من خلال إختيار الأشخاص المناسبين مع توافر مهارات مناسبة وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب في دورة الأعمال، لاتمام ذلك يجب التركيز على تواصل حقيقي بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة مع إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية التشغيلية أو اليومية، وكذلك فيما مضى وظيفة الموارد البشرية ليس لها إعتبرات تخطيطية فالمؤسسة تعد إستراتيجيتها العامة دون الأخذ بعين الاعتبار وظيفة الموارد البشرية، ومن المتوقع تنفيذ الاستراتيجية العامة مع التغاضي على عدة جوانب، خاصة المتعلق بالتكوين على استخدام التقانة الحديثة التي أصبحت واقع الأعمال اليوم ومنه فإدارة الموارد البشرية أصبحت لها أهمية استراتيجية.¹

وحيث إن فعالية الاستراتيجية للممارسات الموارد البشرية لا ترتبط باكتساب موارد بشرية، لكنها تتضمن العناية بالموارد بعد استقطابه وقياس مقدار الإضافة لاستراتيجية المؤسسة ككل أو لهدف المؤسسة الاستراتيجي، وكل عامل في المؤسسة ينبغي رؤية مساهمته في المؤسسة وقيمه لدى المؤسسة، وكذلك التركيز على فعل التداؤاب لضمان تحقيق استراتيجيات ذات عوائد عالية وإنتاجية وربحية من خلال الإتصال الفعال، وهذه الروابط يمكن أن تسهل عبر إتصال وتدريب وتطوير وتطبيق نظام كافات وتعويضات تنافسي، وبرامج تشجيعية لزيادة الدافعية، والتدريب وإعادة التدريب لرأس المال الحالي لينعكس على مهارات التنظيمية.²

¹ William s. Brown, **Strategic Human Resource Management for Competitive Advantage**, the Council of Industry Magazine and Membership Directory New York 27 April 2021, p: 23.

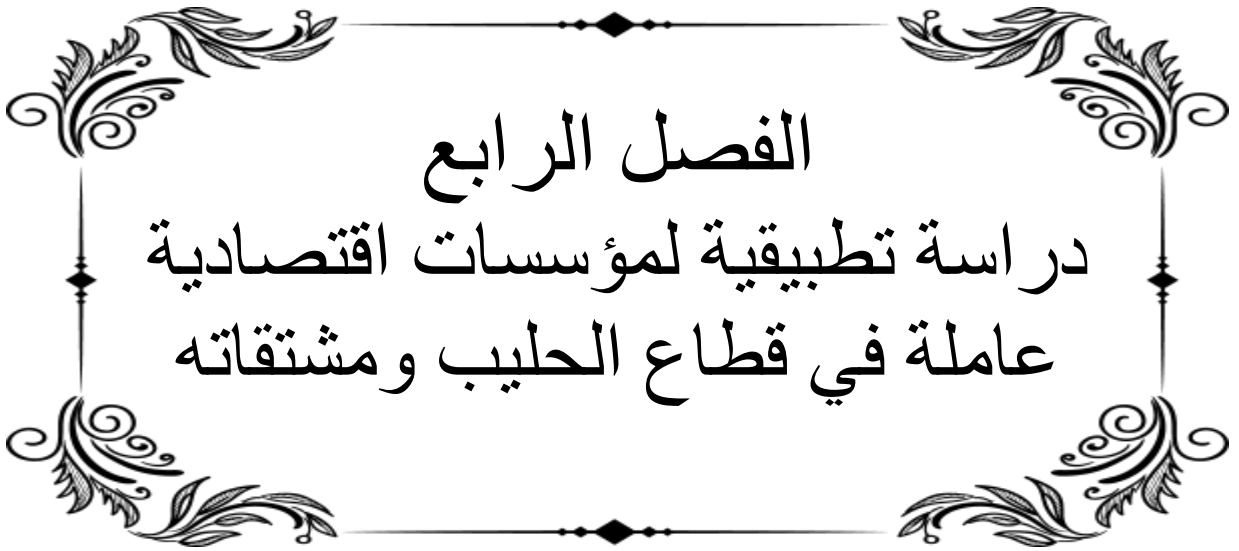
See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

<https://www.researchgate.net/publication/351116955>

² Ibid, pp: 23-24.

خلاصة الفصل الثالث

إن المؤسسات في القرن الواحد والعشرين ستتعلم أولاً، من خلال مجموعة العمليات، أنظمة، أدوات وتصبح إذن مصوبة إتجاه الهدف، من أجل تعزيز الجهود في هذا المجال، وعلى سبيل المثال مؤسسة كفاءة يمكن أن تحدد أهداف واقعية في مجال تطوير الكفاءات، فأغلبية المؤسسات لديها أهداف كمية ونوعية، قابلة للقياس، أو أهداف مالية تتحقق على المدى القصير دون القيام بتطوير الكفاءات، وأما في المدى الطويل ليس نفس الشيء، فخلف هذا المقرب للمؤسسة المتعلمة نجدها مخبأة خلف ثقافة المؤسسة وكما هي موجهة إتجاه الإستدامة، وفي الفصل الموالي سنتطرق للتطبيق العملي ما أسلفنا ذكره في الفصول السابقة مع حوصلة للنتائج وأخيراً الختم بتوصيات.



الفصل الرابع
دراسة تطبيقية لمؤسسات اقتصادية
عاملة في قطاع الحليب ومشتقاته

تمهيد

لقد أصبحت مسألة دعم التنافسية وتحقيق التفوق والنجاح في بيئة المؤسسات الجزائرية مطلب وضرورة ملحة، لذا فقد عمدت عدة مؤسسات في الشروع في تطبيق مخططات عمل وبرامج تشغيلية في إطار الإدارة الاستراتيجية لمواردها خاصة البشرية منها، وذلك قصد تحقيق مزايا تنافسية، من خلال التركيز على شريحة معينة من الزبائن، كذلك التركيز على منافذ توزيع خاصة، أو من خلال التركيز على الموردين، كما تشهد بيئة المؤسسات الصناعية حركية شديدة، وذلك من خلال ظهور مؤسسات وإختفاء أخرى، بالإضافة إلى ظهور أشكال إندماج جديدة مثل شكل المجمع كنوع من الإندماج، ولهذا قصد تشخيص مسألة التنافسية، والتطرق إلى مختلف ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تم الإعتماد على دراسة ميدانية لمؤسسات تنشط في مجال الحليب ومشتقاته في ولاية تبسة وأم البواقي وخنشلة.

لهذا الغرض سيتم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية محل الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة المرتبطة بمؤسسات تنشط في الصناعة وبمختلف أنواعها، حيث تم التوجه إلى عدة مؤسسات صناعية في ولاية تبسة وخنشلة وأم البواقي، ذلك نظرا لصعوبة تطبيق الدراسة على مؤسسة واحدة، وتعميمه على باقي المؤسسات، بالإضافة إلى ضبابية المعلومات التنافسية، بحيث تظهر كأن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية خاصة بها؛ مُؤَسَّسة على عقلية وذهنية أعمال وترتكز على الجانب التمويلي، واللجوء إلى القروض والإستدانة، والإعتماد على ممارسات ضمنية لتعزيز تنافسيتها ووفق ظروف سياسية وشخصية وخاصة ما تتمتع به هذه المؤسسات من آلية الدعم من قبل الدولة، سبب آخر للإختيار يتمثل في طبيعة موضوع البحث وكونه من التوجهات الحديثة في حقل إدارة الأعمال، بالتالي ركزت هذه الدراسة على لفت إنتباه هذه المؤسسات المبحوثة إلى إعادة النظر في ممارستها التكوينية، التدريبية والتأكيد على أهمية هذه الممارسات، خاصة في مجال ربطها بالمساعي التنافسية الحديثة، منه فقد تم إعتماد عينة من المؤسسات الصناعية من خلال التركيز على مؤسسات الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول: تشخيص مجال نشاط صناعة المؤسسات العاملة في مجال الحليب ومشتقاته

يمثل مجال صناعة الحليب جزء من قطاع الصناعة الغذائية، ولكن له خصوصيته الإستراتيجية من حيث الفئة المستهدفة، ودرجة الحساسية المرتفعة نتيجة تجدد المنتجات بسرعة، كذلك من خلال الإنتقال من الحليب إلى اللبن ثم القشدة إلى الرائب، من جانب آخر تشهد هذه المؤسسات توسيع تشكيلة المنتجات فهي منتجات إبتكارية على عكس المنتجات الروتينية ذلك من خلال تركيزها على عدة جوانب من عبوة، تغليف، الذوق، كمية السكر، اللون، الحجم، المواد الحافظة ومعايير الجودة، فمن خلال الزيارة لعدة مؤسسات تنشط في هذا المجال خاصة في ولاية تبسة وأم البواقي وخنشلة، وجدنا هناك تركيز كبير على التنوع في المنتج بهدف الحصول على تشكيلة متنوعة وكافية، أما التنوع في مجال النشاط لا يمثل مجال إهتمام ومحط تركيز.

أولا/ التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

1. التعريف بمؤسسة المراعي لإنتاج الحليب ومشتقاته بلدية الشريعة

تم إنشاء هذه المؤسسة في شهر مارس 2017، تبلغ مساحته 600م2 حيث تقوم هذه المؤسسة بإنتاج حليب البقرة المبستر كامل الدسم، حيث يبلغ الإنتاج اليومي للحليب 3000 إلى 4000 لتر، كما أن المؤسسة مزودة بمزرعة نموذجية لتربية الأبقار تقع في منطقة المرجة تبعد عن بلدية الشريعة بـ 5 كلم فيما تقريبا 10 أبقار.

• مكونات الموارد البشرية للمؤسسة

تتكون المؤسسة من طاقم عمال يتضمن مسير ومخبري وسائقي الشاحنات وحراس وعمال كما يلي:

مسير، سكريتارية، مخبري (بيولوجي)، 02 سائق، 02 حارس، 02 عمال.

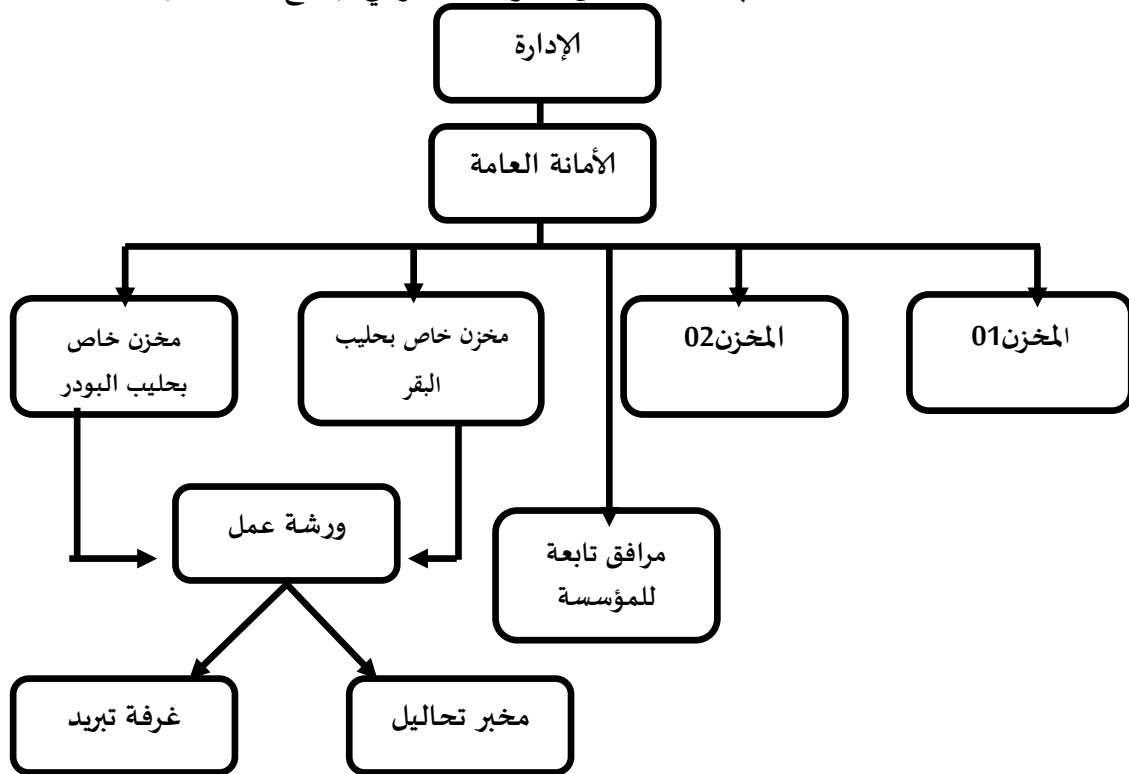
• أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة في: زيادة كمية الإنتاج وكذلك زيادة اليد العاملة.

• مشكلات المؤسسة

إن أهم مشكل تعاني منه المؤسسة هو عدم توفير البودر التي تعتبر المادة الأولية لإنتاج الحليب المبستروهي لحد الآن في انتظار هذه المادة الحيوية.

الشكل (4-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المراعي لإنتاج الحليب ومشتقاته:



المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

2. مؤسسة الكاهنة

أنشأت مؤسسة الكاهنة سنة 1999 برأس مال قدره 159848700000 دج، تقع في المنطقة الصناعية بولاية أم البواقي تضم من الموارد البشرية 27 عامل منهم 09 إدارات و 11 عامل و 05 إدارات إدارية و 02 حراس، بدأت في إنتاج الحليب كمادة أساسية حيث بلغت قدرتها الإنتاجية سنة 2002 / 5000 لتر في الساعة، وسنة 2007 / 10000 لتر في الساعة، وفي سنة 2012 / 15000 لتر في الساعة، حيث حافظت عليه إلى سنة 2013 عندما قامت بتوسيع نشاطها وذلك باقتنائها للآلات الجديدة أكثر إنتاجية ومردودية من الأولى، حيث بلغت طاقة استقبال الحليب سنة 2014 حتى 2000 لتر في الساعة من حليب البقر الطبيعي، وتترجع المؤسسة على 5000 م.2.

تتمثل منتجات مؤسسة الكاهنة ما هو موضح في الجدول (1-4):

الجدول رقم (1-4) منتجات مؤسسة الكاهنة

المنتج	النوع
ب. الحليب مبستر	منزوع الدسم في أكياس بلاستيكية 1 لتر
ت. حليب البقر الطبيعي	في أكياس بلاستيكية 1 لتر
ث. اللبن	في أكياس بلاستيكية 1 لتر
ج. الشربات	في أكياس بلاستيكية 1 لتر

المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

أ. أهداف مؤسسة "الكاهنة"

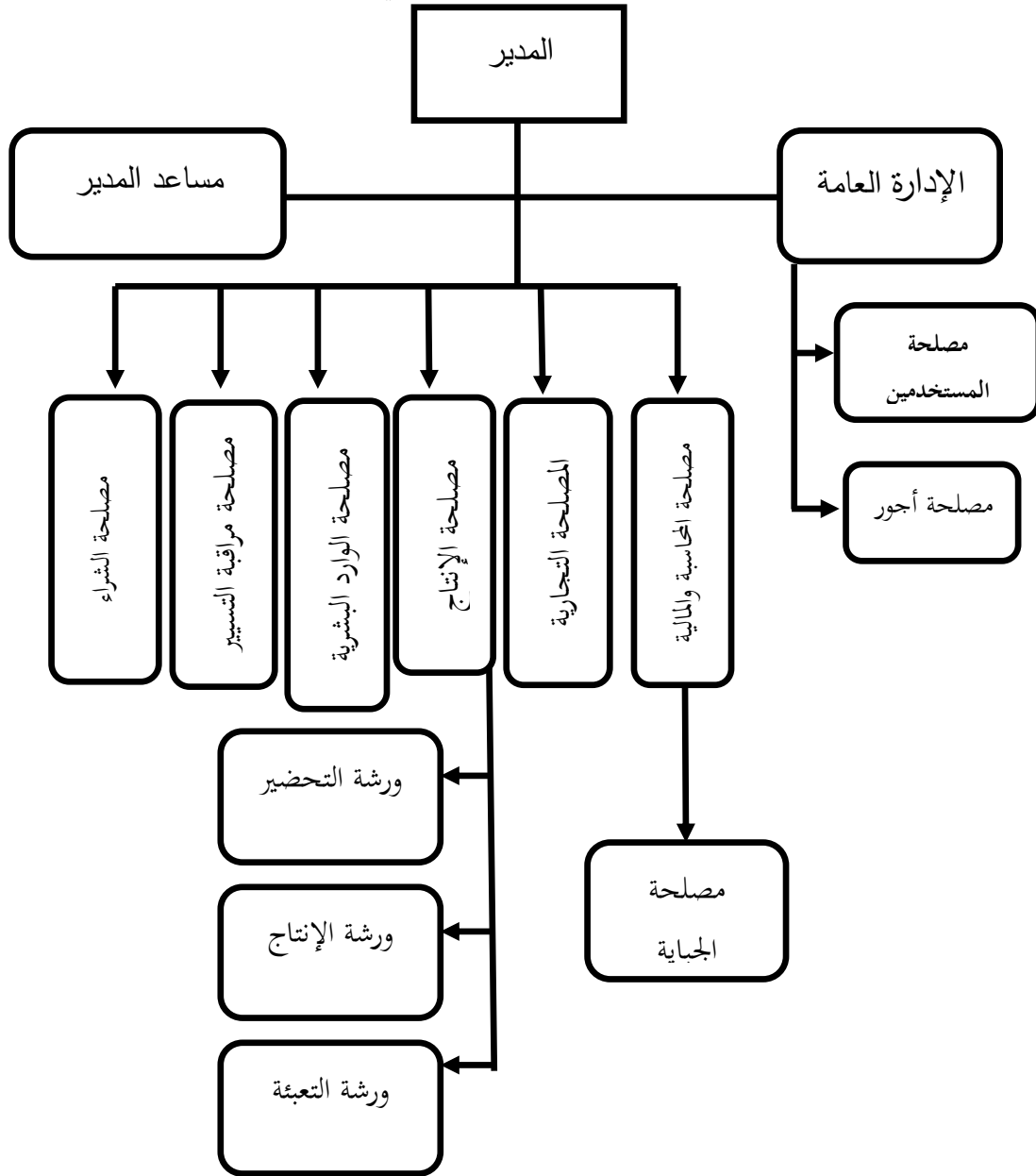
- تعظيم الربح من خلال الفرق بين البيع والتكلفة النهائية.
- السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة المستهلكين.
- توسيع نشاط المؤسسة من خلال إضافة منتجات جديدة.
- إعداد برنامج التمويل من خلال دراسة احتياجات الزبائن.
- العمل على امتصاص البطالة من المنطقة.

• إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق بالمواد التي توزعها.

ب. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "الكاهنة"

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف المرجوة، إذا تم تنظيمه بشكل مناسب وجيد (مرن يتغير بتغير الإستراتيجية) والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم: (2-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاهنة



المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

3. مؤسسة "حابي لي" بلدية عين البيضاء

هي مؤسسة ذات طابع إقتصادي "SARL" لإنتاج الحليب ومشتقاته، شرعت في العمل في 2012/03/15 برأس مال قدره 25.100.000.00 دج حيث تم رفع رأس مالها في 2020/06/09 إلى 42.100.000.00 دج كما تشغل 35 عامل مؤهل وغير مؤهل، وتتميز أيضا بتنوع المنتجات حيث تتعدى 22 نوع وهي موضحة في الجدول (2-4):
جدول رقم (2-4) منتجات مؤسسة حابلي

المنتج	النوع	
الحليب	- حليب بقرة كامل	
-	حليب بقرة منزوع الدسم وحليب بقرة منزوع الدسم جزئي	
حليب مبستر	- حليب مبستر كامل الدسم	
-	حليب مبستر منزوع الدسم	
شربات أكياس وقارورة منكه ب:		
الشربات	- بنكهة الليمون	
	- بنكهة الأناناس	
	- بنكهة الكوكتال	
اللبن	- لبن أكياس	
-	لبن قارورة	
-	لبن POT	
زبدة البقرة الطبيعية	- زبدة البقرة بحجم 250غ	
-	زبدة البقرة بحجم 500غ	
الأجبان	جبين فور ماجيو	
	-	جبين بحجم 1.8 كلغ
	-	جبين بحجم 250 غ
	-	جبين بحجم 600 غ
جبين ميلك		
-	جبين بحجم 1.8 كلغ	
-	جبين بحجم 250 غ	
-	جبين بحجم 600 غ	
-	جبين خاص بالبيتزا؛ جبن موزيلا	

المصدر: من وثائق المؤسسة

كما أن معلومات الشركة حسب ما أدلى به مسؤولها هي:

- نوع النشاط: إنتاج الحليب ومشتقاته
- السجل التجاري: 04-00-0404744B10
- رمز النشاط: 107201
- رقم الهاتف/ فاكس: 032684066/0560963889
- العنوان: المنطقة الصناعية رقم 76- عين البيضاء- أم البواقي
- الحساب الإلكتروني: sarlhabilit@hotmail.com /sarlhabilit@hotmail.fr

أ. نشأة مؤسسة " حابي لي " للحليب

أنشأت مؤسسة " حابي لي " للحليب بالمرسوم رقم: 2009/25/1084 الصادر بتاريخ 2009/12/13 مع أخذ قرض من الدولة بحوالي: 85000000 دج، وشرعت المؤسسة في مهامها في: 2012/03/15 بدون دعم بالحليب البودرة برأس مال قدره 25.100.000 دج، وفي 2017/01/17 تم منح المؤسسة دعم حليب البودرة.

- تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب: 1750م².
- قدرة التخزين: 1000 م².
- القدرة الإنتاجية النظرية: 120000L/j.
- القدرة الإنتاجية الفعلية: 120000L/j.
- عدد العمال: 35
- عدد المؤهلين: 15

ب. مهام مؤسسة " حابي لي " للحليب

مكلفة بالتسويق والتوزيع عبر مختلف بلديات ولاية أم البواقي بالنسبة للحليب المدعم، وأما باقي مشتقات الحليب مثل: الزبدة، الجبن، القشدة الطازجة، اللبن عبر الولايات المجاورة لولاية أم البواقي مثل: ولاية قسنطينة، ولاية سوق أهراس، ولاية عنابة.....إلخ.

ج. أهداف مؤسسة "حابي لي" للحليب

• على المدى القصير:

- استغلال الأمثل للمادة الأولية المتوفرة "مسحوق الحليب";
- مضاعفة كمية الإنتاج لتغطية احتياجات المستهلك;
- خلق مناصب شغل;
- الاختيار الأمثل لقنوات التوزيع.

• على المدى الطويل:

- السعي إلى أخذ الحصة الأكبر من السوق;
- تقديم منتجات جديدة بالاعتماد على عنصر الإبداع والابتكار;
- زيادة المساحة لزيادة منتجات بالآلة الحديثة.
- تعزيز المنتج المحلي.

د. إمكانيات مؤسسة "حابي لي" للحليب

لمؤسسة "حابي لي" للحليب إمكانيات بشرية والمؤلفة من 35 عامل برأس مال قدره 25100000 دج تحقق مهامها بفضل المرافق والوسائل والخبرات التالية:

• حليب بودرة

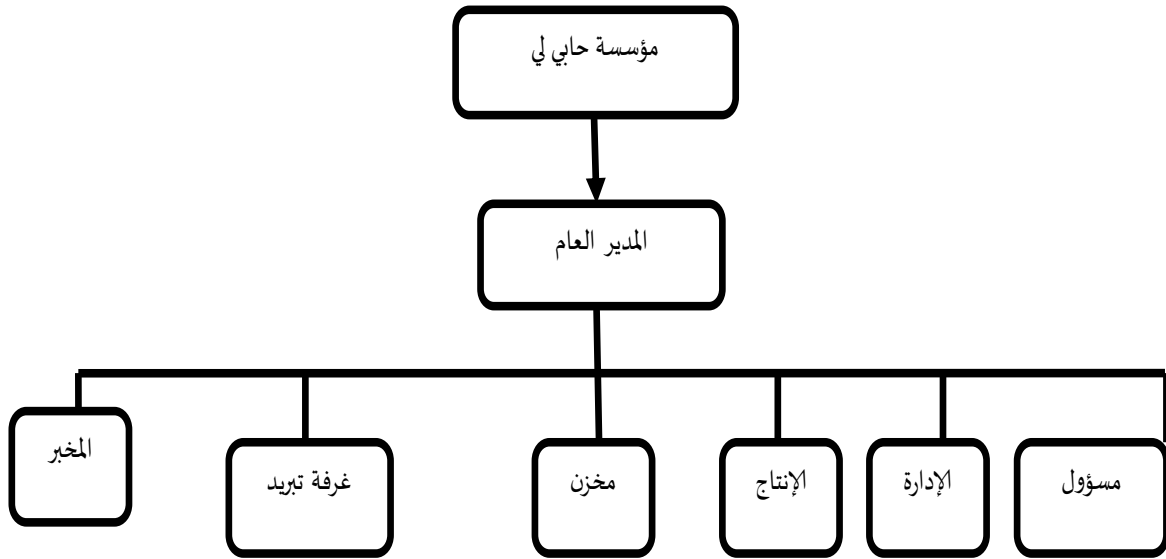
• حليب بقرة.

• سيارات وآليات منها: 02 سيارات، 03 شاحنات، 02 شاحنة لجمع الحليب (حليب البقر)

ه. الهيكل التنظيمي مؤسسة "حابي لي" للحليب:

من الضروري أن يكون لكل وحدة أو مؤسسة مهما كان نوعها أو طابع نشاطها هيكلًا تنظيميًا يوضح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات المشكلة لتنظيمها العام، ومؤسسة "حابي لي" هيكلها التنظيمي كما هو موضح في الشكل (3-4) كما يلي:

الشكل رقم (3-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حابي لي"



المصدر: من وثائق المؤسسة

4. تقديم ملبنة عثماني

هي وحدة إنتاج خاصة تقع في ولاية خنشلة تقدر مساحتها بـ1500م²، تم إنجازها في سبتمبر 2002 برأس مال 3149500000 دج، وبشرت نشاطها في جويلية 2003، وتحتوي على قاعة معالجة المياه، مخصصة لتنقية المياه مع مضختين لتسخين الماء بهدف الاستعمال في صناعة الحليب وتسخينه في مرحلة التسيير، كما تحتوي على خزان كبير للمياه الباردة، لتبريد الحليب، وكذلك على مخبر مخصص لتحديد الخصائص الفيزيائية والكيميائية للحليب، والتأكد مدى مطابقتها لمعايير لكي يكون جاهزا للاستهلاك في ظل درجة حرارة وكثافة، ودرجة إحتوائه على مواد دسمة ودرجة الحموضة.

ومن أجل المادة الأولية الملبنة تستخدم نوعين من البودرة بودرة بها 0 % مادة دسمة وبودرة بها 26 % مادة دسمة، وكذلك تحتوي على مواد لكتوزية لتصنيع اللبن، هذه المواد الأولية مستورة من دول كأمريكا وبلجيكا وكندا وغيرها، والملبنة تشتري أيضا الحليب البقرة من الموردين وهم بالقرب من المصنع.

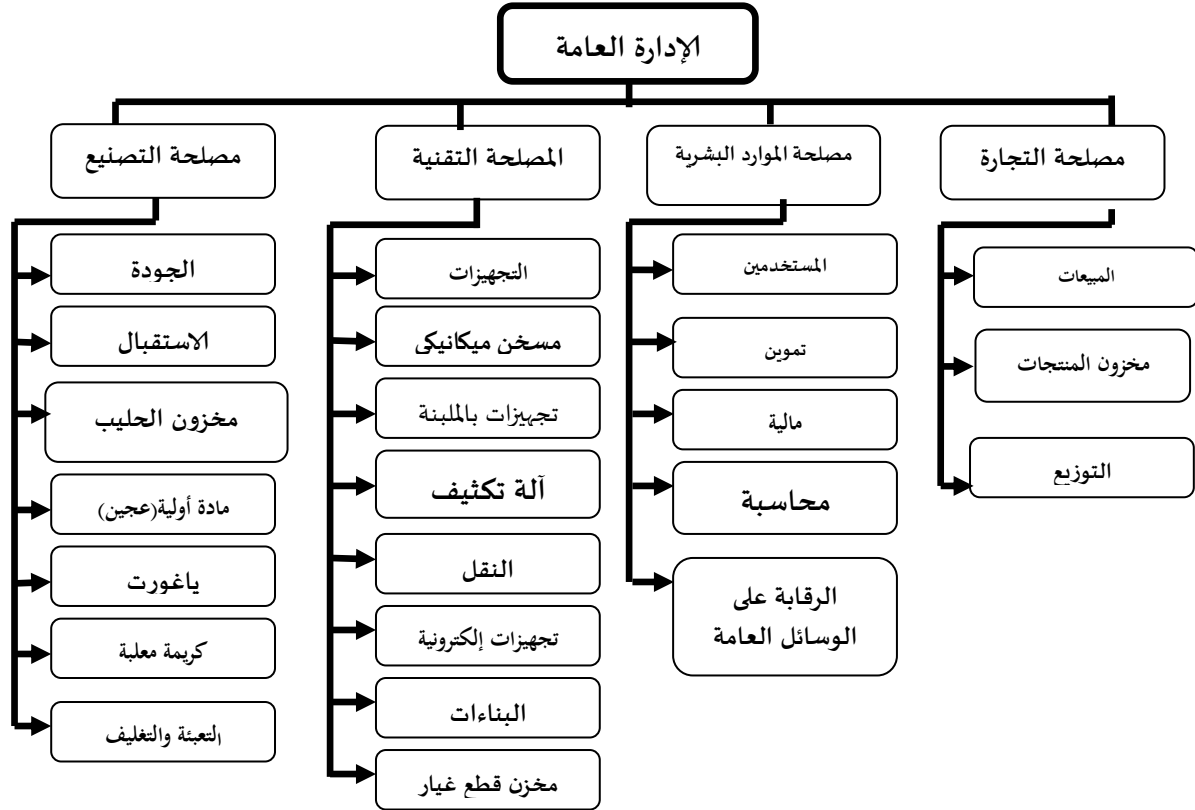
أ. الهيكل التنظيمي للملبنة

- وحدة التوزيع: تحتوي على

- مراكز تصنيع الحليب؛

- مراكز للخدمات العامة (مسخنات، ضواغط.....):
 - مراكز لتخزين المادة الأولية (بودرة الحليب، المعطرات، وغيرها)، ومواد كيمياوية؛
 - مستودع الصيانة؛
 - مخبر التحليل الفيزيو كيمياوي؛
 - غرفة التبريد؛
 - غرفة ساخنة (تستخدم لإنضاج الحليب).
 - الإدارة. المصلحة التجارية. مصلحة خاصة بتجميع حليب البقر
- ب. المنتوجات هذه الوحدة مخصصة في إنتاج:
- الحليب المبستر في أكياس؛ حليب الأبقار المبستر في أكياس؛
 - اللبن؛ الجبن.

الشكل (4-4) الهيكل التنظيمي لمبنة عثمانى



المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

5. مؤسسة ميلك للحليب ومشتقاته

أنشأت مؤسسة ميلك بتاريخ 2012/01/01 برأس مال قدره 250.480 دج كتمويل ذاتي، تقع في طريق قسنطينة بلدية تبسة، وتضم من الموارد البشرية 32 عامل منهم 05

إطارات و20 عامل و05 إطارات إدارية و02 مخبر، بدأت في إنتاج الحليب كمادة أساسية حيث بلغت قدرتها الإنتاجية 15000 لتر في اليوم، وتترع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 15154 م² منها 940 م². تتمثل منتجات مؤسسة ميلك في الجدول (3-4) مايلي:

الجدول رقم: (3-4) منتجات مؤسسة ميلك -تبسة

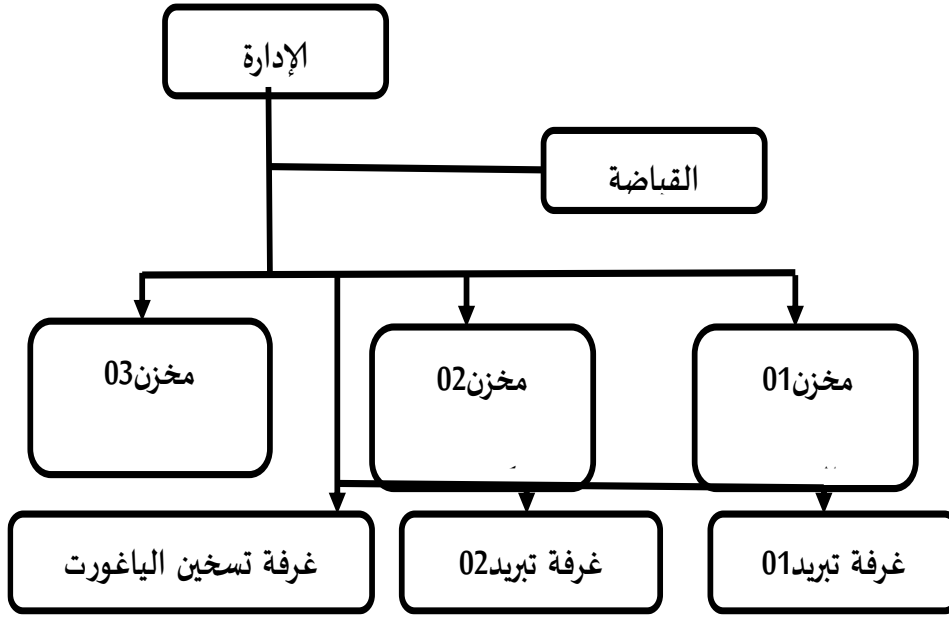
المنتوج	النوع
الحليب مبستر	منزوع الدسم في أكياس بلاستيكية 1 لتر
حليب البقر الطبيعي	في أكياس بلاستيكية 1 لتر
اللبن	في أكياس بلاستيكية 1 لتر
الشيريات	في أكياس بلاستيكية 1 لتر (تكون في شهر رمضان)
الزبدة	100 كغ في اليوم
القشدة الطازجة	2500 علبة في اليوم
الياغورت المعطر	3000 لتر في اليوم
جبنة الطلي	2000 علبة في اليوم
الأجبان الأخرى	من 500 إلى 1500 علبة في اليوم

المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

أ. أهداف مؤسسة "ميلك"

- تعظيم الربح من خلال الفرق بين البيع والتكلفة النهائية.
- السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة المستهلكين.
- تطوير مختلف المنتجات ومحاولة التنوع فيها.
- إعداد برنامج التموين من خلال دراسة احتياجات الزبائن.
- العمل على امتصاص البطالة من المنطقة.

شكل رقم: (4-5) الهيكل التنظيمي للمؤسسة مملك



المصدر: معلومات مستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً/ مجال التركيز ونقطة إهتمام مؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته

من خلال الجدول رقم: (4-4) والذي يوضح طبيعة المنافسة القائمة بين مؤسسات تنشط في صناعة الحليب، وقطاع النشاط وتحديد ما هو مجال النشاط، بالإضافة إلى محور التركيز الحالي والمستقبلي من خلال: زبون، مورد، عملية الإنتاج، التكاليف، وكذلك من خلال التركيز على الحصة السوقية، وأخيراً الإستراتيجية المتبعة المتوافقة مع نقطة التركيز، حيث نجد أنه بالنسبة للتركيز على الزبون نجد أن توجه معظم المؤسسات المبحوثة تسويقي، وذلك من خلال التركيز على الدعاية والإشهار، عروض خاصة، الطلبيات، هدايا، سجلات للإقتراحات، إستثماراً لسبر الآراء وغيرها من وسائل الترويجية، وفي حين نجد تركيزها على المورد من خلال ضمان مصدر للمواد الأولية، وكذلك التركيز على عملية الإنتاج من خلال تركيز على جودة المنتج والعملية، أما ما يخص التركيز على التكاليف من خلال التركيز على الإنتاج بحجم كبير لتحقيق وفورات، وتقديم منتج معياري أو كما في حالة المنتجات الروتينية.

جدول رقم:(4-4) المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الحليب

إسم المؤسسة	مكان التواجد	درجة منافسة	مجال النشاط	التركيز الحالي	تركيز مستقبلي	الإستراتيجية المتبعة	الإستراتيجية المستقبلية
الكاھنة	أم البواقي	متوسطة	الحليب وشربات	زبون	الإنتاج واليد العاملة	تسويقية	النمو والتوسع
حابيلي	عين البيضاء	متوسطة	الحليب	زبون	عملية الانتاج	تسويقية	الجودة
ميلك	تبسة	متوسطة	الحليب	زبون	هيكل التكاليف	تسويقية	منحنى الخبرة والتخصص
عثماني	خنشلة	متوسطة	الحليب	زبون+ مورد	حصة السوقية	تسويق+ سلاسل التوريد	مكاتب استكشافية
المراعي	الشريعة ولاية تبسة	متوسطة	الحليب	زبون	زبون	تسويقية	النمو والتوسع

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد معطيات ميدانية

المطلب الثاني: التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الحليب ومشتقاته

إن التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال الحليب، بالإعتماد على تحليل (Modèle SWOT dit de Harvard) أو L.C.A.G. أو SWOT، يتبين أن لديها نقاط قوة ومزايا من مزايا التخصص في المجال الأصلي والإستفادة من منحنى الخبرة، وكذلك مزايا التنوع في التشكيلة من خلال الإنتقال من الحليب إلى الحليب بقشدة ثم إلى اللبن ثم إلى الرائب، وكذلك مزايا التركيز على مجال التغذية، أما نقاط الضعف والمثالب تتمثل في عدم وجود كفاءة متخصصة بمجال معين، كذلك تركيز للملكية فمعظم المؤسسات هي مؤسسات عائلية، وأما من بين الفرص نجد ما تعلق بالتنوع في مجال النشاط، وأما بالنسبة للتهديدات تتمثل في خطر دخول مؤسسات أجنبية مثل مؤسسة المراعي السعودية، وكذلك خطر ظهور المنتجات الصديقة للبيئة حليب طبيعي بنسبة 100%.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، والتركيز على الأطارات الإدارية من مدير عام، ومدراء فرعيين لمختلف المصالح، وحيث يتم التطرق فيه إلى كيفية إختيار مجتمع الدراسة، حدودها، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستمارة، توزيعها وجمع البيانات.

المطلب الأول: عينة الدراسة وحدودها

تخضع الدراسات المسحية والميدانية كغيرها من الدراسات النظرية إلى طرق منهجية، وإلى شروط معينة تضيف لها نوع من المصدقية العلمية.

أولاً: المناهج المستخدمة في الدراسة

تم الإعتماد على منهج دراسة حالة بإعتباره الأنسب، وكما أعتمد المنهج الوصفي والتحليلي فيما تعلق بمتغيرات الدراسة الميدانية ودلالاتها، وتحليل مختلف النتائج والربط بينها، وذلك من خلال تحليل نتائج الإستمارة بالمقابلة المعتمدة كأداة رئيسية في الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة والإطلاع على واقع المؤسسات المبحوثة، وكذلك الإعتماد على عدة مقاربات للتحليل التنافسي، قصد تشخيص الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات الصناعية وبدقة.

ثانياً: تقديم عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية بولاية تبسة وأم البواقي وخنشلة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة المعاينة القصدية، وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس وتقارب في مجالات النشاطات، وكذلك البعد التنافسي بين المؤسسات المبحوثة، وحيث إقتصرت هذه الدراسة على 35 فئة مبحوثة في مجال صناعة الحليب ومشتقاته، حيث أن عملية إجراء الإستمارة بالمقابلة تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستجوبة لإقناعهم بأهمية الدراسة، ولتوضيح بعض الأمور، وكذلك الإجابة على بعض التساؤلات، وكذلك الإلتزام بالهيكل السلمي.

وتم الإقتصار على هذا العدد نظراً لعدة إعتبرات منها: صعوبة الوصول إلى هذه المؤسسات، كذلك هذا العدد يسمح لنا بإجراء العديد من الإختبارات الإحصائية، وبالتالي تسهيل الدراسة الإحصائية.

ثالثاً/ حدود الدراسة

أ. المجال المكاني: تم إختيار المؤسسات الصناعية محل الدراسة الميدانية من ولاية تبسة، أم البواقي، وخنشلة.

رابعاً/ إطار الدراسة الميدانية

ويشتمل على الإطار البشري، حيث وللإجابة على الإستمارة الموجهة للمؤسسة، تم إختيار عينة من إطاراتها وكوادرها الإدارية على أساس الخبرة العملية، والمركز الوظيفي، وبعض الإطارات المختصة حسب الظروف، وذلك نظراً للإلتزامات والمسؤوليات الكثيرة لهم.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها

في إطار تجسيد بحثنا المين لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وتحقيق مختلف الإسقاطات، ومناقشة الفرضيات، وكذلك الإجابة على التساؤلات، تم الإعتماد على الإستمارة بالمقابلة كأداة رئيسية للبيانات المتعلقة بالدراسة، وإضافة إلى أدوات أخرى كملاحظة المباشرة وغير المباشرة، والمقابلة.

أولاً/ الإستمارة بالمقابلة (أنظر الملحق رقم 01).

الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية، بهدف إنجاز أهداف لدراسة معينة، فهي وسيلة كما تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الإستقصاء المختلفة، وتتم من خلال طرح نفس الأسئلة على وحدات العينة المدروسة،

وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة.¹

وحيث تم إستخدام الإستمارة لجمع بيانات الدراسة، وتحليلها بالإعتماد على عدة إختبارات إحصائية منها: مقارنة المتوسطات، تحليل الإنحدار المتعدد، والإنحدار المتعدد التدريجي وتحليل التباين الأحادي، وذلك بإستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23.

وكون أن الإستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، حيث تضم مجموعة من الأسئلة لها أهداف معلنة وموجهة، كما أنها معدة خصيصاً لتغطية محاور البحث، كذلك الإجابة على فرضيته

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العودة، مقدمة في الإحصاء: مع التطبيقات على برنامج SPSS، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 139.

الرئيسية، وعلى الفرضيات الجزئية، فبعد الإنتهاء من الجزء النظري وإستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة، والتي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، وكما تم وضع أكثر من 44 سؤال، حيث تم توزيع 35 إستمارة صالحة للدراسة، وكانت معظمها من خلال إجراء مقابلة مباشرة مع إدارات المؤسسات المبحوثة، أو من خلال التركيز على رؤساء مصالح.

ثانيا/ المقابلة

المقابلة هي إستبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة، وتتم من خلال الإعتماد على التبادل اللفظي وتوجيه مجموعة من الأسئلة، فهي تعتبر من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية إستخداماً، وأكثرها فعالية ويمكن تحديد الخصائص التالية للمقابلة فيما يلي:

- المحادثة اللفظية هي وسيلة للتفاعل الإجتماعي؛
- توفير البيانات بهدف البحث العلمي وليس إلى المعرفة الذاتية أو الشخصية؛
- موقف المواجهة بين الباحث والمستجوبين؛
- وترتبط جودة المقابلة بعمل الشخص المقابل ويرتبط ذلك بعدة عوامل أهمها:
- يجب على المقابل تشجيع المستجوبين، وخلق الجو الملائم لنجاح المقابلة بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر؛
- تدريب المستجوبين من خلال التوجيهات والتعليمات لفهم الأسئلة جيداً، وهذا ما يساعدهم على التحكم في المقابلة وتوجيهها؛
- يجب الإلتزام بنص الأسئلة المحضرة مسبقاً.
- إختيار المستجوبين فالشخص المقابل له الحق أحيانا في إختيار أشخاص العينة؛ خاصة في المعاينة بطريقة الحصص، كما أن جودة العمل مرتبطة بتركيبه الحصة المختارة.
- يجب على المقابل فهم الأجوبة جيداً، حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقاً.

فعلى هذا الأساس فالمقابلة تحتاج إلى نوع خاص من المقابلين من حيث، المستوى العلمي والثقافي، والقدرة الكبيرة على الإقناع، والتجاوب مع الآخرين، ولهذا تم التركيز على الكوادر الإدارية والإطارات العليا بهذه المؤسسات الصناعية.

ثالثا/الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات الفئة المبحوثة وإدراكاتهم حول مشروع الأطروحة المقدمة.
المطلب الثالث: تحديد أداة الدراسة والإختبارات الخاصة بأداة القياس.

أولا/ تحديد أداة الدراسة

تمثل الإستمارة الأداة الرئيسية في الدراسة " انظر الملحق رقم 01"، بحيث إشمطت على عدة محاور تركز في محتواها على مختلف الأبعاد المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من تخطيط استراتيجي، تنفيذ استراتيجي وكذلك رقابة استراتيجية، وأما الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية فإرتكزت بدورها على عدة جوانب من القيادة بالتكلفة، الابتكار، والتركيز والإستجابة السريعة، حيث كل بعد إرتبط بعدة مفردات، ومنه تم إستعمال 35 إستمارة، كما تم إعتداد مقياس سلم ليكرت (Likert) الخماسي كما يلي:

جدول رقم:(4-5) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

ثانيا/ الإختبارات الخاصة بأداة القياس

أ. إختبار الصدق والثبات

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، لابد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس، وبالإعتماد على

برنامج SPSS، وبإستعمال معامل ألفا-كرونباخ، تبين أنه بالنسبة للمتغير المستقل المرتبط بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المقياس هو 0,566 أي 57 % وهي نسبة مقبولة، وقريبة من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، وأما فيما يخص المتغير التابع المرتبط بتدعيم تنافسية المؤسسة المقياس هو*0,733 أي 73 %، وأما فيما يخص مفردات الإستبيان ككل المقياس هو 0,815 أي 82 % وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، أما معامل الصدق فهو يمثل الجذر التربيعي للثبات كما في الجدول رقم: (6-4)

جدول رقم: (6-4) معامل ألفا كرونباخ للإستمارة

Statistiques de fiabilité			
النسبة المقبولة إحصائياً (60%)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد العناصر
المتغير التابع	0,733*	0,856	22
للمتغير المستقل	0,566	0,752	18
الإستبيان ككل	0,815 *	0,902	40

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

*: للتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم: 2

ب. إختبار t للعينة واحدة.

يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين متوسطين قد يكون أحدهما تجريبي، والثاني نظري كما في حالة إختبار t لعينة واحدة، أو يكون كلا المتوسطين تجريبي كما في إختبارات t لعينتين مستقلتين أو مترابطتين.

حيث يتطلب إستخدام إختبار t التحقق من توفر الشروط التالية:¹

- أن يكون حجم العينة كبير.
- أن يكون الفرق بين العينتين صغير.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 148-149.

- أن يكون توزيع الدرجات في كلتا العينتين إعتداليا.

كما يتم حساب قيمة t التي تسمى القيمة المحسوبة ثم مقارنتها بقيمة أخرى t مجدولة، والتي تستخرج من جداول خاصة، وعلى أساس درجات حرية، درجة معنوية ومستوى ثقة معين، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة المجدولة فذلك يعني أن الفرق الملاحظ دال إحصائياً، وأنه يرجع إلى فروق جوهرية بين عينتين، وأما العكس فالفرق غير جوهري وهو فرق ظاهري يرجع للصدفة، سوف نقتصر في هذه الدراسة على إختبار t لعينة واحدة "one sample teste" وكذلك مقارنة المتوسطات، وتحليل التباين أحادي الإتجاه one way ANOVA.

ثالثاً/ مقارنة المتوسطات

يفيد هذا التحليل في حساب المتوسطات الحسابية للمجاميع الجزئية لمتغير معين على أساس عامل ثانٍ، هذا بالإضافة إلى حساب إحصاءات وصفية أخرى كمجموع كل مجموعة جزئية، والانحراف المعياري، الوسيط والمنوال، حيث يتعلق الأمر هنا بمجموعة واحدة مقسمة إلى مجموعات جزئية حسب متغير نوعي، كأن نحسب الإحصاءات الوصفية لمجموعة الذكور ومجموعة الإناث، ينتمون كلهم لنفس الفصل الدراسي، وكما يفضل في تحليل المتوسطات إجراء تحليل التباين ذو n إتجاه فيما إذا كان عدد المجموعات الجزئية أكثر من مجموعتين، هذا بالإضافة إلى إختبار معامل الإقتران وهو معامل إيتا Eta بين المتغير التابع وهو المتغير الكمي المقاس على مستوى المسافات المتساوية، والمتغير المستقل وهو المتغير النوعي الذي قسمت على أساسه المجموعة الكلية إلى مجموعات جزئية، حيث تقع قيمة معامل الإقتران بين 0 و 1 حيث تشير الدرجة صفر إلى إنعدام الإرتباط بين المتغيرين، في حين تشير الدرجة واحد إلى وجود إرتباط تام بين متغيرين.¹

ثم نختار تحليل التباين "anova"، ومعامل الإرتباط غير الخطي إيتا، وإجراء إختبار العلاقة الخطية "teste de linearite" ومجال ثقة وكذلك إختبار t لعينة واحدة "teste t pour echantilon" *unique*.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 150-154.

رابعاً/ تحليل الإنحدار الخطي

حيث نجد منها: الخطي البسيط، المتعدد، وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي وهذا الأخير أي التدريجي سنركز عليه في هذه الدراسة لأننا بصدد تفكيك المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ثلاث محاور من: تخطيط إستراتيجي، تنفيذ إستراتيجي ورقابة إستراتيجية وتبيان أي المحاور له تأثير على المتغير التابع: تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

أ. تحليل الإنحدار الخطي البسيط

تكون المعادلة العامة للتنبؤ بقيم المتغير التابع y كما يلي: ¹

$$Y = a + b [x]$$

كما نسمي الحدان a, b ثوابت التنبؤ حيث:

a : هي نقطة تقاطع الخط الموجود في سحابة الإنتشار، والذي يمر تقريباً من جميع النقاط

مع محور الترتيب Y ويحسب: $a = Y - b [x]$

كذلك يتم حساب معاملات الإنحدار بإستخدام برنامج *spss* من خلال:

Analyse → regression → linéaire → statistique

كذلك يطلب تحديد طريقة أو أسلوب إجراء الإنحدار، حيث توجد عدة طرائق أهمها:

- **Entrée**: فيها يتم عرض كل معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، التي لها تأثير والتي ليس لها تأثير.

- **pas à pas**: وتعني تحليل الإنحدار المنتظم خطوة بخطوة؛ وفيها يقوم البرنامج بتحديد فقط معاملات إنحدار المتغيرات التي لها تأثير على المتغير التابع.

وكما نؤشر من خلال الزر *statistique* على الخيارات التالية:

- **Estimation**: لتقدير معامل نموذج الإنحدار والإختبارات المرافقة؛

- **Intervalles de confiance**: لتقدير مجال الثقة لمعلمتي الإنحدار؛

¹عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبإستخدام برنامج *spss*: الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص ص: 29-23.

- *Qualité de l'ajustement*: لتقدير جودة النموذج؛

- *Caractéristiques*: لعرض خصائص الإحصاءات الوصفية؛

- *Mesures et corrélations partielles*: لحساب معامل الارتباط البسيط والجزئي.

ت. تحليل الإنحدار المتعدد

فعند حساب معامل الارتباط المتعدد بين أكثر من متغيرين بإستخدام برنامج *SPSS* ومن خلال تحديد اسم المتغير التابع، وكذلك تحديد أسماء المتغيرات المفسرة ثم نتقل إلى الزر *statistique* فيظهر صندوق حوار فرعي، الذي نؤشر فيه على خانة حساب معامل الارتباط المتعدد وكذلك "*variation R -deux*".¹

كما أن المعادلة في حال الإنحدار المتعدد هي كالتالي:

$$Y = A + B1 [X1] + B2 [X2]$$

حيث تكون هناك قوة تفسيرية للنموذج إذا كانت قيمة *R -deux* تقترب من الواحد الصحيح، كذلك في حالة الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي فبدلاً من تطبيق أسلوب *entrée* فإننا نختار أسلوب خطوة خطوة *pas à pas*، وتعتبر من أفضل الطرق كونها تسمح بانتقاء أفضل النماذج المقترحة بصورة آلية.²

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الإستثمار

أولاً/تشخيص المحور الأول المتعلق بالمتغيرات التعريفية

الجزء الأول للإستثمار عبارة عن معلومات عامة عن أفراد المؤسسات الصناعية المبحوثة، ولكنها تساعد في عملية تشخيص الوظائف أو العمليات المرتبطة بتسيير هذه الموارد، وكذلك في التقييم التنافسي لهذه المؤسسات بشكل مطلق ودون الأخذ بعين الإعتبار المنافسين أو البيئة، لذا فقد تم هنا التركيز على عدة محاور من: الخبرة، الوظيفة، المستوى العلمي، نوعية التدريب، وكما هو موضح في الجداول والأشكال التالية:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 51.

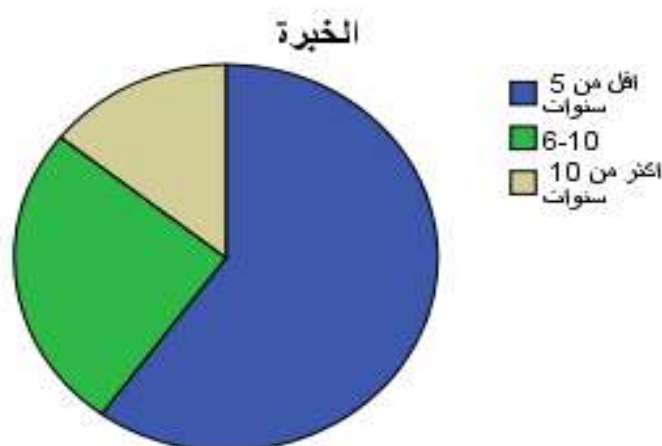
² نفس المرجع السابق، ص: 62.

الجدول رقم:(7-4) الخبرة

	التكرار	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
فعلية	اقل من 5 سنوات	21	47.7	60.0
	6-10	9	20.5	85.7
	أكثر من 10 سنوات	5	11.4	100.0
	Total	35	79.5	100.0
مقصية		9	20.5	
مجموع		44	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

شكل رقم:(6-4) الخبرة.



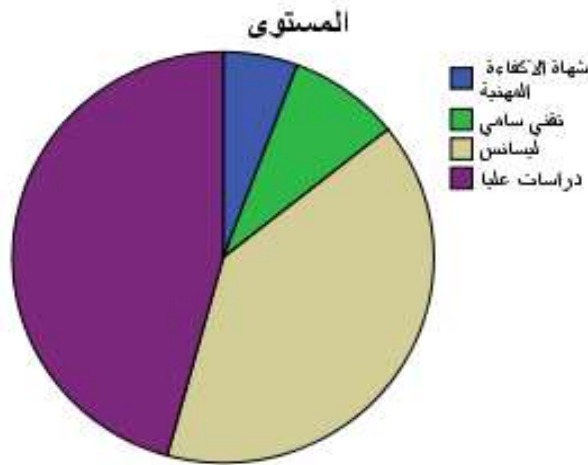
المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

الجدول رقم:(8-4) المستوى العلمي

	التكرار	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
فعلية	شهادة الاكفاءة المهنية	2	4.5	5.7
	تقني سامي	3	6.8	14.3
	ليسانس	14	31.8	54.3
	عليا دراسات	16	36.4	100.0
	كلي	35	79.5	100.0
غائبة		9	20.5	
كلي		44	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

شكل رقم(4-7) المستوى العلمي



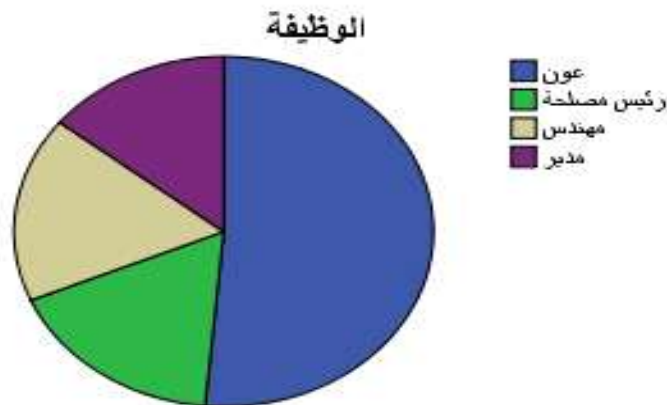
المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

الجدول رقم:(4-9) الوظيفة

	التكرار	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
Valid	18	40.9	51.4	51.4
عون	6	13.6	17.1	68.6
رئيس مصلحة	6	13.6	17.1	85.7
مهندس	5	11.4	14.3	100.0
مدير	35	79.5	100.0	
Total	44	100.0		
Manquant	9	20.5		
Système				
Total	44	100.0		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

الشكل رقم (4-8) الوظيفة



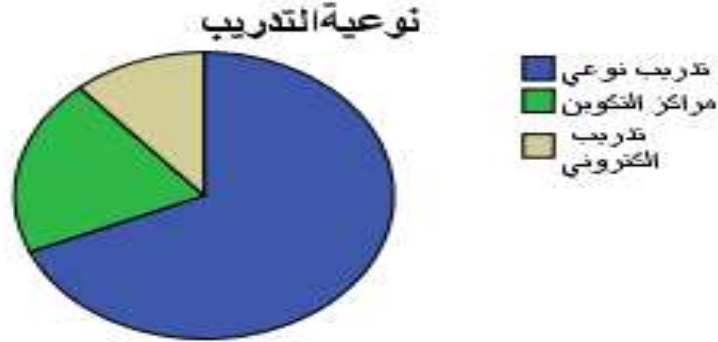
المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

الجدول رقم: (10-4) نوعية التدريب

	التكرار	النسبة	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
Valide	تدريب نوعي	24	54.5	68.6
	مراكز التكوين	7	15.9	88.6
	تدريب الكتروني	4	9.1	100.0
	Total	35	79.5	100.0
Manquant	Systeme	9	20.5	
Total		44	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

الشكل (9-4) نوعية التدريب



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

من خلال التكرار والنسبة، كذلك بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية، حيث بالنسبة للمتغير التعريفي الأول المرتبط بالخبرة المهنية نجد أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، وبنسبة 60%، وأما بالنسبة للمستوى العلمي يتضح أن نسبة 45% وهي النسبة الأعلى لها مستوى دراسات عليا، فيما يخص متغير الوظيفة نجد أن نسبة 51.4% من العمال هم من فئة الأعوان، وأما بالنسبة للتدريب نجد أن المؤسسات تعتمد على التدريب النوعي للعمال بنسبة 68.6% وهذا لطبيعة مجال الحليب ومشتقاته.

ثانيا/ تشخيص محور المتعلق بتشخيص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بالنسبة لمجال إختيار المتوسطات وإستعمال مقياس ليكرت الخماسي حيث فيه يتبع المتغير الذي يعبر عن الخيارات "موافق جدا، موافق، موافق بتحفظ، غير موافق، غير موافق تماما" المقياس الترتيبي وتكون الأرقام التي تدخل في البرنامج وتعبر عن الأوزان وهي " موافق

جدا=5، موافق=4، موافق بتحفظ=3، غير موافق=2، غير موافق جدا=1"، كذلك بالنسبة لمجال التقييم تم إعتداد ثلاثة مجالات لتحديد التقييم كمايلي: طول المدى =4، عدد مجالات التقييم =3 وعليه طول التقييم=3\4=1.33.

- من 1 إلى أقل 2،33 يمثل مجال التقييم السلبي "ضعيف".

- من 2،33 إلى أقل من 3،66 يمثل مجال التقييم "متوسط".

- من 3،66 إلى 5 يمثل مجال التقييم الجيد "القوي".

بالتالي يصبح التوزيع حسب الجدول رقم:(4-11).

الجدول رقم:(4-11) مجال التقييم لمقياس ليكرت الخماسي

مجال التقييم	المتوسط
ضعيف	من 1 الى 2،32
متوسط	من 2،33 الى 3،65
قوي	من 3،66 الى 5

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

أ. تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من خلال الجدول رقم:(4-11) المتعلق بتشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات المبحوثة، من خلال فقرات تعكس عملية التخطيط وفق منطلقات حديثة.

الجدول رقم:(4-12). يوضح تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

التقييم	إنحراف معياري	المتوسط الحسابي	$\frac{\sum x_i^2}{n}$	عبارات البعد الأول
قوي	0.94	3.94	تكرار/نسبة	عملية استقطاب العاملين تتلاءم واحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
قوي	1.35	3.74	تكرار/نسبة	يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم إلكترونية؛
قوي	1.27	3.83	تكرار/نسبة	التدريب يتم في مراكز متخصصة بعيدة عن مواقع العمل؛
متوسط	1.34	3.26	تكرار/نسبة	تمكن العمل من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يؤثر على سرية معلومات المؤسسة؛
قوي	1.23	3.69	تكرار/نسبة	نتيجة البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 34

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(4-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول عملية التخطيط الاستراتيجي يقدر بـ 3.69 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.23، أي أنه هناك إهتمام قوي بالتخطيط الاستراتيجي، حيث بالنسبة للعبارة التي مفادها: "عملية استقطاب العاملين تتلاءم واحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية"، وبمتوسط 3.94 ذو تقييم قوي، مما يدل على أن هذه المؤسسات تدرس احتياجاتها بطريقة مدروسة وتتبع خطة واضحة، وكذلك بالنسبة للعبارة التي تنص على أن: يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم إلكترونية، بمتوسط 3.74 وتقع في مجال التقييم القوي، فهنا التركيز على التقانة في عمليات التدريب والتطوير، كذلك بالنسبة للعبارة التي تنص على أن: التدريب يتم في مراكز متخصصة بعيدة عن مواقع العمل، بمتوسط 3.83 وتقع في مجال التقييم القوي، وأما بالنسبة للعبارة التي تنص على أن: تمكن العامل من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يؤثر على سرية معلومات المؤسسة، بمتوسط 3.26 وتقع في مجال التقييم متوسط.

ب. تشخيص التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم:(4-13) المبين لتشخيص التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات

المبحوثة، من خلال فقرات تعكس هذه العملية ووفق منطلقات حديثة.

الجدول رقم:(4-13) يوضح تشخيص التنفيذ الاستراتيجي

التقييم	إنحراف معياري	المتوسط الحسابي	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$	عبارات البعد الثاني
قوي	0.95	3.74	تكرار/نسبة	يتم تحديد المؤسسة للمهارات المطلوبة وفق مخطط عمل دوري؛
قوي	1.16	4.20	تكرار/نسبة	يتوقف الاداء الجيد للعاملين على وجود هيكل أجور مناسب لشاغل الوظيفة؛
قوي	1.04	4.09	تكرار/نسبة	ان اعتماد المؤسسة على نظام مرن للحوافز يزيد من انتاجية العامل؛
قوي	1.25	4.26	تكرار/نسبة	ان توفر وسائل دعم اليكترونية يسهم في تسريع تكوين وتعلم العاملين؛
قوي	1.18	3.69	تكرار/نسبة	ان التركيز على برامج تدريب نوعية ومخصصة مكلف للمؤسسة.
متوسط	1.11	3.23	تكرار/نسبة	تتسم عملية جذب عمال أكفاء بالتعقيد وتحتاج الى وقت وجهد أكبر.
قوي	1.04	4.03	تكرار/نسبة	تمثل ثقافة التعلم منطلق لتطوير المورد البشري ونجاح الاستراتيجية
متوسط	1.09	3.40	تكرار/نسبة	ان تصميم نظام للمكافآت يرتبط بالحجم الانتاجي فقط.
قوي	1.23	3.83	تكرار/نسبة	نتيجة البعد الثاني: التنفيذ الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(4-13)، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات

المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول عملية التنفيذ الاستراتيجي يقدر بـ(3.74) بتقييم قوي، وإنحراف معياري قوي يقدر بـ 0.95، أي أنه هناك إهتمام بالتنفيذ الاستراتيجي في العديد من المؤسسات، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية ذات مجال تقييم قوي، وحيث نجد العبارة والتي مفادها: " يتم تحديد المؤسسة للمهارات المطلوبة وفق مخطط عمل دوري " بمتوسط ذو تقييم قوي وهذا يعكس أن أغلب المؤسسات الصناعية لها اهتمام بالمهارات في مجال صناعة الحليب، وكذلك بالنسبة للعبارة والتي مفادها: " توقف الأداء الجيد للعاملين على وجود هيكل أجور مناسب لشاغل الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره 4.20 ذو تقييم قوي فهي تعكس سياسة الأجور التحفيزية في المؤسسات الخاصة،

وكذلك بالنسبة للعبارة والتي مفادها: " إن اعتماد المؤسسة على نظام مرن للحوافز يزيد من إنتاجية العامل " وهذا يدعم العبارة السابقة الخاصة بسياسة الأجور التحفيزية بمتوسط حسابي قدره 4.09 ذو تقييم قوي، كذلك بالنسبة للعبارة والتي مفادها: " إن توفر وسائل دعم اليكترونية يسهم في تسريع تكوين وتعلم العاملين " وهذا يدعم العبارة السابقة الخاصة بسياسة الأجور التحفيزية بمتوسط حسابي قدره 4.26 ذو تقييم قوي.

ج. تشخيص الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم:(4-13)، المبين تشخيص الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات

المبحوثة؛ ومن خلال فقرات تعكس عملية الرقابة على الانحرافات والفجوات.

الجدول رقم:(4-13) يوضح تشخيص الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة.

عبارات البعد الثالث	مقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم
يُسمح بالخطأ في المؤسسة مهما كان نوعه لأنه يمثل فرصة للتعلم.	تكرار/نسبة	3.06	1.16	متوسط
ضرورة وجود تقييم دوري للكفاءات الموجودة بالمؤسسة.	تكرار/نسبة	4.11	0.96	قوي
اعتماد نظام تعزيز مرن يساهم في زيادة الانتاجية.	تكرار/نسبة	4.03	0.66	قوي
تسجيل انحرافات في الاداء مرتبط بعدم وجود عمليات رسكلة وتكوين للمورد البشري.	تكرار/نسبة	3.37	1.09	متوسط
ضرورة إعداد تقارير دورية عن سير العمل على مستوى كل مصلحة.	تكرار/نسبة	3.91	1.25	قوي
تتم ترقية العاملين وفق سلم دوري يرتبط بالانجاز فقط.	تكرار/نسبة	3.46	1.22	متوسط
نتيجة البعد الثالث: الرقابة الاستراتيجية	تكرار/نسبة	3.66	1.05	قوي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 4-13 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية ب(3.66) بتقييم قوي؛ أي أنه هناك إهتمام كبير بالرقابة على الانحرافات والفجوات، حيث نجد العبارة التي تنص على أن: " يُسمح بالخطأ في المؤسسة مهما كان نوعه لأنه يمثل فرصة للتعلم " بمتوسط حسابي ب 3.06 بتقييم متوسط؛ كما نجد العبارة التي تنص على أن: " تسجيل انحرافات في الأداء مرتبط بعدم وجود عمليات رسكلة وتكوين للمورد البشري " بمتوسط حسابي ب

3.37 بتقييم متوسط. أما العبارة التي مفادها: " ضرورة وجود تقييم دوري للكفاءات الموجودة بالمؤسسة " بمتوسط حسابي 4.11 بتقييم قوي، أما العبارة التي تنص على أن: " ضرورة إعداد تقارير دورية عن سير العمل على مستوى كل مصلحة " بمتوسط حسابي 3.91 بتقييم قوي.

ثالثا/ تشخيص المحور الثالث المتعلق بتدعيم تنافسية المؤسسة

يتمثل الجزء الثاني من الإستمارة في مداخل تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، والتي تفرعت إلى أربعة أبعاد من التحكم في التكاليف، الإبتكار، التركيز والإستجابة السريعة.

أ. تشخيص ميزة القيادة بالتكلفة في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم:4-14 المرتبط بتشخيص ميزة القيادة بالتكلفة في المؤسسات المبحوثة؛ ومن خلال خمس فقرات تعكس عدة أبعاد من التحكم في التكاليف.

الجدول رقم:4-14 يوضح تشخيص ميزة القيادة بالتكلفة في المؤسسات المبحوثة

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	$\frac{\sum f_i}{n}$	ميزة القيادة بالتكلفة
متوسط	1.16	3.34	تكرار/نسبة	ان التركيز على الانتاج الواسع في مؤسستنا يقلل هيكل التكاليف الكلية.
متوسط	1.55	3.29	تكرار/نسبة	تسعى مؤسستنا دوما الى تقديم منتجات بسعر منخفض مقارنة بسعر المنافس.
متوسط	1.15	3.54	تكرار/نسبة	مؤسستنا تقوم ببرامج تدريبية هادفة للتحكم في تكاليف.
قوي	1.21	3.80	تكرار/نسبة	يتم التركيز على الحصول على مواد أولية بسعر منخفض وبجودة مقبولة.
متوسط	1.12	3.40	تكرار/نسبة	نقوم المؤسسة بدراسات مستفيضة لاكتشاف تكاليف الالاجودة.
متوسط	1.55	3.47	تكرار/نسبة	نتيجة البعد الأول: ميزة القيادة بالتكلفة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 4-14 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ميزة القيادة بالتكلفة يقدر ب(3.47) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بتدنية التكاليف، حيث نجد العبارة التي مفادها: " أن التركيز على الانتاج الواسع في مؤسستنا يقلل هيكل التكاليف الكلية " بمتوسط حسابي

3.34 بتقييم متوسط، وهذا يعكس أن العديد من المؤسسات الصناعية لها اهتمام متوسط بالإنتاج الواسع والإستفادة من موفورات الحجم لتغطية التكاليف، كذلك نجد العبارة التالية والتي مفادها: " تسعى مؤسستنا دوما الى تقديم منتجات بسعر منخفض مقارنة بسعر المنافس " بمتوسط حسابي 3.29 بتقييم متوسط، وإذ نجد عبارة " يتم التركيز على الحصول على مواد أولية بسعر منخفض وبجودة مقبولة" بمتوسط حسابي 3.80 بتقييم قوي.

ب. تشخيص ميزة التميز والإبتكار في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم:4-15 المتعلق بتشخيص ميزة التميز والإبتكار في المؤسسات المبحوثة؛ من خلال ستة فقرات تعكس عدة أبعاد من: الجودة، تنوع المنتجات، والممارسات التسويقية.

الجدول رقم رقم:4-15 يوضح تشخيص ميزة التميز والإبتكار في المؤسسات المبحوثة

مقياس	المتوسط الحسابي	إنحراف معياري	تقييم	ميزة التميز والإبتكار
تكرار/نسبة	3.97	1.07	قوي	تنوع المنتجات يزيد من أرباح المؤسسة على المدى الطويل.
تكرار/نسبة	3.57	1.29	متوسط	إطلاق منتجات جديدة دائما يُحمل المؤسسة تكاليف اضافية.
تكرار/نسبة	4.24	1.16	قوي	تقديم منتج بموصفات جودة يزيد من ولاء الزبون للمنتج.
تكرار/نسبة	4.37	1.11	متوسط	يجب أن تركز المؤسسة على علامتها التجارية في كل عملية تطوير.
تكرار/نسبة	4.03	1.10	قوي	ان نجاح عملية التحسين المستمر يتطلب وجود مراكز بحث وتطوير على مستوى المؤسسة.
تكرار/نسبة	3.23	1.19	متوسط	يتم التركيز في المؤسسة على الخصائص الاستعمالية للمنتج أكثر من الخصائص الشكلية؛
تكرار/نسبة	4.00	1.16	قوي	يتم الاعتناء باقتراحات الزبائن في التوجهات المستقبلية لتطوير المنتج
تكرار/نسبة	3.86	1.22	قوي	هناك دراسات لتقليل المعيب ومواصفات اللاجودة في عملية إطلاق منتج؛
تكرار/نسبة	4.14	0.87	قوي	ان البرامج التدريبية تسهم في الوصول الى مواصفات للمنتج ذات الجودة؛
تكرار/نسبة	3.93	1.13	قوي	نتيجة البعد الثاني: ميزة التميز والإبتكار

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1.33). * درجة الحرية n-1 تساوي 34

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:4-13 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول نموذج الابتكار يقدر بـ(3.93) بتقييم قوي؛ أي أنه هناك إهتمام كبير بالابتكار، إذ نجد العبارة التي مفادها: " تنوع المنتجات يزيد من أرباح المؤسسة على المدى الطويل" بمتوسط حسابي 3.97 بتقييم قوي، وكذلك نجد عبارة مدعمة للعبارة الأولى وبمجال تقييم قوي وذلك فيما يتعلق بالتركيز على الزبون حيث جاءت كما يلي: " يتم الاعتناء باقتراحات الزبائن في التوجهات المستقبلية لتطوير المنتج " بمتوسط حسابي 4.00 بتقييم قوي.

ج. تشخيص ميزة التركيز في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم: 4-16 المتعلق بتشخيص ميزة التركيز في المؤسسات المبحوثة، ومن خلال أربع فقرات تعكس عدة أبعاد.

الجدول رقم رقم: 4-16 يوضح تشخيص ميزة التركيز في المؤسسات المبحوثة

مقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	ميزة التركيز
تكرار/نسبة	3.69	1.18	متوسط	ان تركيز على قطاع سوقي ما يؤدي الى تلبية احتياجات فئة محددة أو شريحة من الزبائن؛
تكرار/نسبة	3.31	0.93	متوسط	ان تجزئة السوق الى منافذ يؤدي الى زيادة الحصة السوقية؛
تكرار/نسبة	3.03	1.07	متوسط	تعتبر قنوات التوزيع الغير مباشرة ووجود وسطاء مكلفة بالنسبة للمؤسسة؛
تكرار/نسبة	3.57	1.15	متوسط	التركيز على مراكز التوريد والدعم اللوجستي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة؛
تكرار/نسبة	3.47	1.08	متوسط	نتيجة البعد الثالث: ميزة التركيز

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1.33). * درجة الحرية n-1 تساوي 34

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 4-16 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ميزة التركيز يقدر بـ 3.47 بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بالتركيز على قطاع سوقي معين، حيث نجد كل العبارات ذات تقييم متوسط، منها العبارة التي مفادها: " أن التركيز على قطاع سوقي ما يؤدي إلى تلبية جميع إحتياجات فئة محددة أو شريحة من الزبائن " بمتوسط حسابي 3.69 بتقييم متوسط؛ كما جاءت العبارة الثانية كما يلي: " أن تجزئة السوق إلى منافذ يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية " بمتوسط حسابي 3.31 بتقييم متوسط.

د. تشخيص ميزة الاستجابة السريعة في المؤسسات المبحوثة

من خلال الجدول رقم: 4-17 الذي يوضح تشخيص ميزة الاستجابة السريعة في المؤسسات المبحوثة، وذلك من خلال أربع فقرات تعكس عدة أبعاد من: نظام لليقظة والذكاء، عقد تحالفات، التقليد والمحاكاة.

الجدول رقم: 4-17 يوضح تشخيص ميزة الاستجابة السريعة في المؤسسات المبحوثة

مقياس	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	تقييم	ميزة الإستجابة السريعة
تكرار/نسبة	4.37	1.03	متوسط	أن دراسة سلوك المنافس مهم في كل عملية تطوير في المؤسسة؛
تكرار/نسبة	3.49	0.95	متوسط	يتم اعتماد سيناريوهات وبدائل عند كل عملية انتاج في المؤسسة.
تكرار/نسبة	3.49	1.17	متوسط	يؤخذ بعين الاعتبار تحولات في بيئة تشريعية وجبائية مهم عند كل تطوير.
تكرار/نسبة	2.31	1.28	متوسط	أن عقد شركات مع المنافس يؤدي الى تقليل التكاليف.
تكرار/نسبة	3.42	1.11	متوسط	المجموع: الاستجابة السريعة

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 34

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 4-17 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول الاستجابة السريعة يقدر ب(3.42) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بالتكيف الواسع، حيث نجد العبارة والتي مفادها: " أن دراسة سلوك المنافس مهم في كل عملية تطوير في المؤسسة " بمتوسط حسابي 4.37 بتقييم متوسط، وكذلك نجد عبارة التي مفادها " يتم اعتماد سيناريوهات وبدائل عند كل عملية إنتاج في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.49 بتقييم متوسط، وكما نجد العبارة التي مفادها: " يعتبر الأخذ بعين الاعتبار التحولات في البيئة التشريعية والجبائية مهم عند كل عملية تطوير" بمتوسط حسابي 3.49 بتقييم متوسط.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء فرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

المطلب الأول: إختبار الفرضيات

بالنسبة لقياس دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في مجال الحليب ومشتقاته، وبالتطبيق على مؤسسات صناعية مبحوثة في ولاية تبسة وأم البواقي وخنشلة، ولإثبات أو نفي الفرض العدمي، سيتم تقسيم الفرضيات إلى ثلاث فرضيات أساسية، الفرضية الأولى فهي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومساهمته في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أما الفرضية الثانية هي مرتبطة بدورها بمساهمة التنفيذ الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، في حين الفرضية الثالثة مرتبطة بالرقابة الاستراتيجية، وذلك من خلال كشف وتقليل الانحرافات والفجوات ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته.

أولا/ إختبار الفرضيات

تنص هذه الفرضيات على:

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تخطيط المسار الاحترافي للعاملين في تدعيم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التنفيذ الاستراتيجي ونظام تحفيز مرن في تدعيم ميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الرقابة الاستراتيجية للانحرافات والفجوات في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الفرضيات الثلاثة السابقة نلاحظ أنه يوجد متغير مشترك ممثل في المتغير التابع بصفته متغير وحيد، حيث يمثل الميزة التنافسية للمؤسسة، بالتالي الإختبار الإحصائي المناسب في هذه الحالة، والمرتبط بتحليل الإنحدار هو تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، كما أنه يتم استخدام الإنحدار المتعدد التدريجي كونه من الإختبارات الإحصائية التي تهدف إلى حذف المتغيرات التي لا تؤثر في الدراسة أو التي لها تأثير ضعيف جداً.

1. إختبار الفرضيات الثلاث باستخدام تحليل التباين وتحليل الإنحدار الخطي المتعدد.

يتم إختبار الفرضيات الثلاثة من خلال إتباع عدة خطوات والتي تسهم في إعطاء معلومات ذات مصدقية.

أ. إختبار الفرضيات بتحليل التباين ANOVA " انظر الملحق رقم 03"

من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تم تفرغ النتائج وإعداد الجدول التالي:

جدول رقم:4-18 تحليل التباين ANOVA.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	اختبار ف	مستوى الدلالة
تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	9.23	20	0.46	2.375	0.051
تنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	6.661	20	0.333	2.215	0.066
رقابة استراتيجية للموارد البشرية	11.131	20	0.557	9.617	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم: 4-18 تحليل التباين ANOVA نجد أن مستوى الدلالة لكل من التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية معنوي أي أقل من أو يساوي 0.05 ومنه قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي للفرضيتين الجزئيتين الأولى والثالثة، وفي حين نجد أن الفرضية الثانية الخاصة بالتنفيذ الاستراتيجي غير دالة عند درجة معنوية 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل حسب تحليل ANOVA.

ب. إختبار الفرضيات بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي

بالنسبة لتحديد أي المتغيرات المستقلة لها تأثير كبير على المتغير التابع، وبناء عليه نقوم بإقصاء متغير مستقل أو أكثر، حيث أن هذا النوع من التحليل كما سبقت الإشارة إليه هو الذي يسهم في الإجابة على الفرضيات الثلاثة المرتبطة بعناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من: تخطيط استراتيجي، تنفيذ استراتيجي ورقابة استراتيجية، وكذلك تحديد علاقتها بالمتغير التابع الممثل في تدعيم ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية.

كذلك نجد أن المتغيرين اللذين لهما تأثير في المتغير التابع هما التخطيط والرقابة في حين التنفيذ الاستراتيجي له تأثير ضعيف، وبالتالي يتكون لدينا نموذجين الأول هو نموذج a المبني على الرقابة الاستراتيجية، أما النموذج الثاني هو النموذج b المبني على الرقابة والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتهم بالنموذج c الممثل في المتغير التابع.

• إختبار الفرضية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد " انظر الملحق رقم 04"

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تخطيط المسار الاحترافي للعاملين في تدعيم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم:4-19 تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الأولى

النموذج	R	R2	B	Beta	T	F ANOVA	sig
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.60	0.36	0.45	0.60	4.31	18.53	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24

القرار: قبول الفرضية الأولى

- اختبار الفرضية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد " انظر الملحق رقم 05"

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التنفيذ الاستراتيجي ونظام تحفيز مرن في تدعيم ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم:4-20 تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الثانية

النموذج	R	R2	B	Beta	T	F ANOVA	sig
التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	0.24	0.56	0.21	0.24	1.40	1.97	0.17

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24

القرار: رفض الفرضية الثانية

- اختبار الفرضية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد " انظر الملحق رقم 06"

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الرقابة الاستراتيجية للانحرافات والفجوات في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم:4-21 تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الثالثة

النموذج	R	R2	B	Beta	T	F ANOVA	sig
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.74	0.55	0.55	0.74	6.40	40.95	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24

القرار: قبول الفرضية الثالثة

• اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم

الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-22 تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية " انظر ملحق رقم 07"

النموذج	R	R2	B	Beta	T	F ANOVA	sig
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.75	0.57	0.86	0.75	6.59	43.44	0.00

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24

القرار: قبول الفرضية الرئيسية

ومنه بالإعتماد على النتائج السابقة من تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي وقبول النموذجين الأول وهو الرقابة الاستراتيجية، أما الثاني فهو الرقابة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ومنه قبول الفرضيتين والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال التخطيط الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب محل الدراسة؛ وكذلك الفرضية الثالثة، التي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب محل الدراسة؛ وذلك من خلال رفض الفرض العدمي الذي يعكس عدم وجود مساهمة من خلال مستوى الدلالة للنموذجين والأقل من مستوى المعنوية 0,05 وكذلك بالنسبة لمعامل الارتباط الأكبر من الصفر، ومعاملات النموذج بيتا $B\hat{e}t\alpha$ الذي يفسر أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، كذلك بالنسبة لقيمة T ستيودنت المحسوبة فهي تساوي: 4.31؛ 6.40 وبمستوى معنوية على التوالي: 0,00؛ 0,00 ومنه كل قيم T ستيودنت المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي 1,96، ذلك كون أن حجم العينة يساوي 30، كذلك مختلف الفروض التي أُجريت دلت على معلمية نموذج الدراسة، وكذلك مستوى معنوية T ستيودنت الذي دائما أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرض العدمي بالنسبة للفرضيتين السابقتين ونقبل الفرض البديل في كل الحالات، أي وجود مساهمة لكل من

التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والمتعلقة بمتغير التنفيذ الاستراتيجي، وذلك من خلال قبول الفرض العدمي الذي يعكس عدم وجود مساهمة من خلال مستوى الدلالة والأكثر من مستوى المعنوية 0.05، وكذلك بالنسبة لقيمة T ستيودنت المحسوبة فهي تساوي: 1.40 وبمستوى معنوية على التوالي: 0.17 ومنه قيمة T ستيودنت المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والتي تساوي 1,96، كون أن حجم العينة يساوي 30، ومنه لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتنفيذ الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في مجال الحليب ومشتقاته في المؤسسات محل الدراسة.

ج. إختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

جدول رقم:(4-23) النماذج غير المقصية. "أنظر الملحق رقم 08"

النموذج	البيان	Beta	B	t
نموذج الأول	رقابة استراتيجية	0.55	0.60	6.40
نموذج الثاني	رقابة استراتيجية	0.74	0.45	5.16
	تخطيط استراتيجي	0.35	0.26	2.99

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم:(4-23) بالنسبة لمساهمة متغير الرقابة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في تدعيم ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية نجد أن معامل ستيودنت المحسوبة هو على التوالي 6.40 في حالة النموذج الأول "رقابة استراتيجية"، في حين نجدها تساوي 5.16 و 2.99 في حالة نموذج الرقابة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حيث نلاحظ إنخفاض في قيمة معامل ستيودنت، حيث هذا المعامل في الحالتين أكبر من الجدولة والتي تساوي 1,96، وهذه القيمة معطاة كون حجم العينة يساوي 30، ومنه فكل المؤشرات تقود إلى رفض الفرض العدمي للفرضيتين الأولى والثالثة واللاتي مفادهما على التوالي: لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، والفرضية التي تنص " لا توجد

مساهمة ذات دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية على الانحرافات والفجوات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وبالتالي القرار هو قبول الفرضية الأولى والثالثة.

جدول رقم:(4-24) النماذج المقصية. "أنظر الملحق رقم 08 "

النموذج	البيان	Beta	T	ارتباط جزئي	sig
نموذج الأول	تخطيط استراتيجي	0.34	2.99	0.467	0.005
	تنفيذ استراتيجية	0.35	1.481	0.253	0.148
نموذج الثاني	تنفيذ استراتيجية	0.55	1.235	0.217	0.226

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم:(4-24) بالنسبة لمساهمة متغير التنفيذ الاستراتيجي في تدعيم ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية نجد أن معامل ستيودنت المحسوبة هو 1.48 في حالة النموذج الأول "تخطيط استراتيجي وتنفيذ استراتيجي". في حين نجدها تساوي 1.23 في حالة نموذج التنفيذ الاستراتيجي، وحيث نلاحظ إنخفاض في قيمة معامل ستيودنت؛ حيث هذا المعامل في الحالتين أقل من الجدولة والتي تساوي 1,96، وهذه القيمة معطاة كون حجم العينة يساوي 30، ومنه فكل المؤشرات تقود إلى قبول الفرض العدمي للفرضية الثانية والتي مفادها: لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتنفيذ الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي القرار هو رفض الفرضية الثانية.

ومنه ومن خلال ما سبق يتم:

- قبول الفرضية الأولى، والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لتخطيط المسار الاحترافي للفرد العامل في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته محل الدراسة؛
- رفض الفرضية الثانية، والتي مفادها: لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتنفيذ الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته محل الدراسة؛

• قبول الفرضية الثالثة، والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية على الانحرافات والفجوات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته محل الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للمؤسسات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك على مختلف مستوياته ومقارباته ومحاولة إسقاطها جزئياً على مضامين تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً/ النتائج العامة للدراسة:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- توجد مساهمة لتخطيط المسار الاحترافي للفرد العامل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا يُعزى إلى الإعتماد الكلي على الكفاءات؛ بحيث يمثل توجه مكلف لكن له نتائج مضمونة.
- توجد مساهمة للرقابة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، هذا مرده إلى ممارسات رقابية على الأخطاء وتقييم الكفاءات.
- لا توجد مساهمة للتنفيذ الاستراتيجي من بناء هيكل تنظيمي ونظام حوافز مرن في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، كونه لا يمثل محط تركيز ومجال إهتمام في معادلة التنافسية، وكذلك عدم الوعي بالإمميزات المقدمة من خلال هذا التوجه بالإضافة إلى ضمان المرونة، وخاصة ما تعلق بإستدامة نموذج التعزيز التنافسي.

ثانياً/ النتائج المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعدة جوانب من تطوير للموارد، إكتساب الكفاءات وحتى من خلال تقييم الأداء وقياس الكفاءات.

• إدارة الموارد البشرية تقع ضمن هيكل تنظيمي وتحت مسؤولية مدير الموارد البشرية.

• إستدامة إدارة الموارد البشرية ترتبط بتطوير الموارد المعرفية خاصة البشرية منها، وكذلك تركز على الكفاءات المحورية، والروابط وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف.

ثالثاً/ النتائج المتعلقة بتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

• تركز البرامج تكوينية المرتبطة بتدعيم الميزة التنافسية على طرق التحكم وتقليل التكاليف والتركيز على إقتصاديات الحجم.

• إكتساب كفاءات في مجال تطوير المنتج وتحسين الجودة يكون من خلال الإعتقاد على خبرات وكفاءات استراتيجية.

المطلب الثالث: إقتراحات الدراسة

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالإقتراحات التالية:

• يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال.

• ضرورة التركيز على التنفيذ الاستراتيجي ونظام تحفيز مرن لتعزيز نموذج التنافسي للمؤسسات العاملة في مجال الصناعة الغذائية.

• ضرورة التركيز على الكفاءات وضمان لها تكوين نوعي متخصص؛

• التأكيد على قيمة النموذج التنافسي في معادلة الربح والخسارة؛

• جعل وظيفة الموارد البشرية ضمن المستوى الاستراتيجي.

خلاصة الفصل التطبيقي

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على المقدرة الإدراكية ونظرة المؤسسات الصناعية محل الدراسة إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ووفق أبعاده الثلاث من: تخطيط المسار الاحترافي، والتنفيذ الاستراتيجي نظام مرن للحوافز، والرقابة عن الانحرافات والفجوات. وربطها بمساعي تدعيم الميزة التنافسية والتفوق والنجاح لهذه المؤسسات، حيث تمت الإستعانة بأداة للمعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وتتمثل في برنامج spss وإعتماده في تحليل محاور إستمارة مكونة من 42 عبارة تعكس الأهداف والتوجهات الكبرى للمحورين من: محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومحور الميزة التنافسية للمؤسسة؛ بالإضافة إلى محور يرتبط بالمتغيرات التعريفية في الدراسة؛ حيث وبعد إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية وما تعلق منها ب: معلمية النموذج، تحليل التباين، تحليل الإنحدار، ومقارنة المتوسطات. وبالتالي تم إختبار الفرضيات الأربع وإثبات فرضها العدمي أو نفيه.

حيث بالنسبة للفرضيات الثلاث للدراسة تم إستبعاد متغير التنفيذ الاستراتيجي من نموذج تدعيم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الصناعية، والذي يعكس عدم مساهمته في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات، وهذا راجع إلى كون أغلب المؤسسات الصناعية تنظر إلى التنفيذ الاستراتيجي كعملية روتينية وعلى أنها نشاط طبيعي بالمؤسسة، كذلك إن مسؤولية التنفيذ تقع على المستوى التشغيلي، بالتالي لا تمثل مسألة التنفيذ الاستراتيجي إنشغال إستراتيجي بالنسبة لهذه المؤسسات الصناعية.

خاتمة عامة

إن المنطلقات الفكرية التي عُنيت بالقضايا الصناعية، ومزايا تنافسية لم تكتفي فقط بالسياق المؤسسي والمترجم في تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة -من خلال التركيز على عامل التكلفة والإبتكار والاستجابة السريعة- بل تعدت إلى مستوى كلي لتصبح تنافسية ذات طابع دولي، وهذا ما تقرر في كتابات عدة باحثين أمثال مايكل بورتر، وحيث أُعتمد على المورد البشري كأداة فعالة لتحقيق هذا المسعى الجديد وألوية من الأولويات الإستراتيجية وركيزة تنافسية في العمل المؤسسي.

كما أن المداخل التي عُنيت بتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة تتطلب دراسة مختلفة، خاصة ما تعلق بمؤسسات صناعية تنشط في ظل بيئة غير مستقرة وكثيرة المتغيرات، وتتمسم بالتعقيد وعدم التأكد، ومنه وجب تبني سياسات على مستوى إدارة الموارد البشرية ملائمة لمجابهة التحولات التي تطرأ على هذه البيئة أو نظام الأعمال ككل، وتتمثل السياسات في التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري من خلال التركيز على تخطيط المسار الاحترافي أما التنفيذ الاستراتيجي فهو متعلق بسياسات التدريب والتكوين والتطوير والتحفيز والتركيز على التطوير الداخلي للموارد ووفق منطلقات حديثة وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي حين نجد أيضا الرقابة الاستراتيجية وما ارتبط بالرقابة على الانحرافات والفجوات، فهذه السياسات المحورية الثلاث يمكن أن تمثل ركائز ودعائم لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أو يمكن الإقتصار والتركيز على جانبين أو جانب واحد من هذه الجوانب، وذلك لتعزيز تنافسية المؤسسة ووفق منطلقات الإستدامة والإستمرارية، وإقتناص الفرص المتاحة والمواتية في الوقت والمكان المناسب.

حيث جاءت هذه الدراسة البحثية الموسومة بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ضمن هذا النسق، لذا تم تشخيص وتحليل مختلف العناصر التي تدخل ضمن محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومن خلال الأبعاد الثلاث من: تخطيط استراتيجي، تنفيذ استراتيجي، ورقابة استراتيجية، وأما في محور تنافسية المؤسسة تم التركيز على أربع مزايا من ميزة القيادة بالتكلفة وميزة الابتكار وميزة التركيز وميزة الاستجابة السريعة.

ومن خلال تطبيق هذه الأبعاد لكلا المحورين، من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وصناعة الميزة التنافسية للمؤسسة، وإسقاطها على مؤسسات صناعية تنشط في مجال الحليب ومشتقاته، وتتمسم بنضج تنظيمي وخبرة في الميدان الصناعي، وفي ظل بيئة شديدة التنافس، وكما

تم الإستعانة في هذه الدراسة بأدوات المعالجة والتحليل الإحصائي، وكذلك من خلال إعتماها على مقاربات التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، بالتالي تم إختبار مجموعة من الفرضيات، والتي عددها ثلاث، وحيث بالنسبة للفرضيات الثلاث تم إستبعاد متغير التنفيذ الاستراتيجي من نموذج بناء الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الصناعية، والذي يعكس عدم مساهمته في تدعيم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وهذا راجع إلى كون أغلب المؤسسات الصناعية تنظر إلى التنفيذ الاستراتيجي عبر مختلف برامج التدريب، ومن خلال الدورات التكوينية على أنها نشاط طبيعي بالمؤسسة، كذلك إن مسؤولية التطوير تقع على الفرد العامل، وذلك لأنها مؤسسة خاصة وربحية، بالتالي لا تمثل مسألة التطوير الداخلي للموارد إنشغال إستراتيجي، ومنه يمثل تكوين الفرد العامل وتدريبه نشاط روتيني ولا يؤثر على البيئة التنافسية، خاصة وأن هذه البرامج لم ترقى إلى مستوى معالجة الإنشغالات المتعلقة بتعزيز تنافسية هذه المؤسسات.

ومنه إقتصار المؤسسات الصناعية الجزائرية على متغيرين في نموذج بناء مزايا تنافسية وهما:

أ. التخطيط الاستراتيجي وإعتباره من ضمن مداخل تدعيم الميزة التنافسية، بحيث تمثل فيه الكفاءة والتركيز على المسار الاحترافي للفرد إنشغال إستراتيجي ومحط تركيز وإهتمام، ومنه فكل مؤسسة صناعية لا بد لها أن تحصل على كفاءات إستراتيجية وإن لزم الأمر بأثمان باهضة وشروط إستثنائية.

ب. يتمثل في متغير الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك بالتركيز على تسجيل الانحرافات ومعرفة أسباب الفجوات في الأداء وتقييم النشاطات لضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وكما أن هذا النموذج على الرغم من طابع النفعية والنتيجة المضمونة في بناء مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، إلا أنه يمثل نموذج غير مستدام وظرفي، وذلك كونه لم يركز على عملية التنفيذ الاستراتيجي ووفق منطلقات حديثة، والمرتبطة بمدخل التحفيز المرن والتدريب الإلكتروني، وبالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإنصال.

وعليه هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، ومن ثم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا

فرضيات تعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما توصلت إلى نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، وكذلك حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، الإقتراحات والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

أ. نتائج الجانب النظري.

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى:

- تركز إدارة الموارد البشرية على نقل المؤسسة من وضع الحالي إلى وضع منشود أفضل في المستقبل، ويمكن أن يمس الفرد العامل، كما يمكن أن يمس المجموعة، وكذلك المؤسسة ككل؛
- يرتبط نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية بالفعالية والكفاءة، ووفق مداخل ومقاربات حديثة منها ما تعلق بالباناش لارنينغ أو المقارنة المرجعية للتعلم، وكذلك ما تعلق بالتعلم الإلكتروني؛
- يتم التركيز على بناء الكفاءة وتطويرها وفق مداخل حديثة، وخاصة ما تعلق بالكفاءة الجوهرية؛
- النظرية الإستراتيجية للمؤسسة إرتكزت على عدة جوانب منها داخلية، وحيث إرتبطت بمسألتين الأولى؛ وجود المؤسسة، في حين الثانية تتمثل في حدود المؤسسة وما تعلق بنظرية تكاليف التبادل، وكذلك على جوانب خارجية وما إرتبط بالميزة التنافسية؛
- إستدامة الميزة أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مرتبطة بالموارد البشرية، وإستثمار المعرفي، وذلك كون هذه الموارد تتميز بأنها نادرة، ثمينة، غير قابلة للإحلال، وغير قابلة للتقليد؛

- المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستتمكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها في البيئة التنافسية، فضلاً أنها ستتمكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتصنع ميزة تنافسية مستدامة.

ب. نتائج الجانب التطبيقي.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- توجد مساهمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته، وهذا يُعزى إلى الإعتدال الكلي على إكتساب كفاءات خاصة وتخطيط المسار الاحترافي للفرد العامل.
- توجد مساهمة للرقابة الاستراتيجية في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته، وهذا مرده إلى ممارسات الرقابة على الأداء وتقييم وقياس الانحرافات، وذلك لضمان مدى تحقق الأهداف المسطرة.
- لا توجد مساهمة للتنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء مزايا تنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الحليب ومشتقاته، كونه لا يمثل محط تركيز ومجال إهتمام في معادلة التنافسية، وكذلك عدم وعي هذه المؤسسات بالإمكانيات المقدمة من خلال هذا التوجه، وخاصة ما تعلق بإستدامة نموذج التدعيم التنافسي.

ثانياً: الإقتراحات.

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ضرورة البحث في أسباب عدم الإهتمام بالتنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة.
- منح أهمية كبيرة للعنصر البشري بصفته مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

- يجب إحداث تحسينات في البرامج وطرق التدريب والتكوين وتوظيف التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة.
- التركيز على المقاربات الحديثة في تقييم الكفاءات لتجنب مشكلة عدم توفر الكفاءة، أو عدم الوعي بوجود كفاءة أو ما تعلق بالتسربات في الكفاءات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بحكم إتساع موضوع هذا البحث وتشعبه، يمكن إقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون إمتداد لهذه الدراسة، وهي كالآتي:

- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التفوق والنجاح الإستراتيجي.
- ميكانزمات الذكاء التنافسي والتكامل الإستراتيجي للموارد البشرية.
- ويبقى المجال مفتوح أمام الباحثين لدراسة كل متغير على حدى من تخطيط، تنفيذ، ورقابة وربطه بمساعي اليقظة الاستراتيجية، المرونة الإستراتيجية وكذلك الذكاء التنافسي.



قائمة المراجع

أولاً: /المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، دار الفكر الاسلامي الحديث، لبنان، 2000.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، بدون نشر، 2000.
4. احمد علي صالح، الادارة بالذكاءات: منحج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010.
5. أحمد محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقها، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الإسكندرية، 2003.
9. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
11. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
12. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة 01، دار نعمان، الأردن، 2000.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، ط01، الأردن، 2010.
14. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01 عمان، الاردن، 2013.

15. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط01، 2013.
16. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2010.
17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000/1999.
18. زغدار احمد، المنافسة - دار التنافسية والبدائل الاستراتيجية، جدير للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط، 2011، 01.
19. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
20. سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006.
21. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
22. سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، 2008.
23. شارلز وجايث جونز ترجمة، رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل "الجزء الأول"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ط01، 2011.
24. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"مدخل الأهداف"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992.
25. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، إدارة النهضة العربية، القاهرة، 1985.
26. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، دار شركة الحريري للطباعة ط02، القاهرة، 1999.
27. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين الشمس ، ط02 ، القاهرة، 1999.
28. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2008.
29. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جارادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل، ط01، الأردن، 2014.
30. عبد الحليم أبوبكر وآخرون، مقدمة في الإحصاء، مكتبة قصر الغفرانة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1988.
31. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008.

32. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss: الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
33. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
34. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، جدة، مؤسسة المدينة للصحافة، المملكة العربية السعودية، 1993.
35. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
36. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
37. علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ، القاهرة، مصر، ط01، 1995.
38. علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
39. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
40. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات -مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
41. فؤاد القاضي، المفهوم العلمي للكفاءة الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة ، ط2 ، 1982.
42. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط 01، عمان، 2013.
43. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق وللنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
44. المتولي السيد متولي، إدارة الأفراد (مدخل سلوكي)، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1991.
45. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات-تنمية وتطوير الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2012.
46. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
47. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
48. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

49. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
50. محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 1999-2000.
51. محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العودة، مقدمة في الإحصاء: مع التطبيقات على برنامج SPSS، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2007.
52. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2012.
53. مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
54. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
55. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
56. نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولة والمنافسة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
57. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009.
58. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديثة، ط01، عمان، الأردن، 2009.
59. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999.
- ii. المجلات والملتقيات العلمية.
1. بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جامعة تبسة، 2018.
2. بوحنية قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
3. التقرير الاستراتيجي الإفريقي، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة.
4. حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة تبسة، العدد 20، سبتمبر 2016.
5. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

6. غول فرحات، سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية-مخبر الصناعات التقليدية الجزائر03، المجلد03، العدد01، الجزائر، 2014.
7. فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة معارف، العدد22، جامعة البويرة، جوان 2017.
8. قريشي هاجر، بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال- نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد2، العدد1، جوان 2019.
9. محمد صبري ندا، نموذج محاسبي كمي لقياس الإنتاجية في وحدات القطاع الخاص بجمهورية مصر عربية، مجلة التكاليف العدد الثالث، السنة الثامنة عشر، سبتمبر1989.
10. نبيل الحسيني النجار، استخدام أساليب التحليل الإحصائي كمدخل لتطوير الأفراد العاملين بقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مصر، "المؤتمر الحادي عشر لبحوث العمليات وتطبيقاتها الذي نظمته كلية الهندسة بجامعة الزقازيق خلال الفترة 29 - 31ديسمبر، 1988.
11. نبيل الحسيني النجار، إنتاجية العمالة تحليل العلاقات التبادلية والمركبة بين معاملات المتغيرات المؤثرة فيها وأثر ذلك على ربحية شركات الغزل والنسيج في مصر، المجلة العلمية التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر 1990.
12. يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد2، العدد29.

III. الرسائل الجامعية.

1. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريج، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
2. جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2019.
3. سملاي يحيضه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه تسيير جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
4. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة الواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2013.

- 5.عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 6.محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 7.ندى إبراهيم مصلح، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- 8.نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 9.يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2017.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Yang Liu, implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Univ Vaasa, china, 2010
2. François L'écuyer, Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion strategique des ressources humaines dans les PME, Univ Du Quebec, Quebec, 2016
3. Lorène Foghievini ‘Organisation et Gestion de L’entreprise’, Paris, 4^e édition, 1998.
4. Emery, Fred & Trist, Eric L, "The Casual Texture of Organization Environments", Human Relation, Feb, 1965.
5. Thomas L. wheeln: & davidhunger: "strategic management: and business policy" wesly, 1998.
6. Cornelis A. Dekluyver : "strategic thinking an executive perspective , pentice-Hall2000.
7. HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie, La stratégie des organisations : une Synthèse, (Transcontinental, Canada, 1997.
8. BERTRAND Thierry et autres, Organisation et gestion de L’entreprise, Les éditions D’Organisation, 3^eme édition, Paris, 1998.
9. Armond Dayan, Manuel De Gestion, (Ellipses/AUF, 1998.

10. Charles-Henri BESSETRE des HORTS, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils, (les Editions d'organisation, Paris, 1990).
11. Dessler, G., Human Resource Management, 8th ed, U.S.A: Prentice Hall, 2000.
12. Waller, J.W., Human Resource Strategy, Singapore: McGraw Hill Inc, 1992.
13. Hitt, M.A. et Al, direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, academy of management journal, vol 44, no.1, 2001.
14. Hannaway, C What about a Human resource Strategy? Accountancy Ireland, Vol 29, No 1, 1997.
15. Dubrin A, J, and Ireland, R.D. Management & Organization, 2^{Edi}, Ohio: College Division South-Western Publishing com, 1993.
16. Dess, G. G, and Miller, A Strategic Management, Singapore: Mc Graw-Hill International Edition, 1993.
17. M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997.
18. M. Porter : "la concurrence selon porter ".ed. villagemonial, 1999.
19. G. Day and R. Wensly, Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing, 1998, Vol 52.
20. luc de brabantere, le management des idées (de la créativité à l'innovation), dunod , paris 2002.
21. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, harvard business school press boston , massachusetts, 2005, USA.
22. Schuler , R .S., « Managing Human resources », 5th west publishing company, 1995.
23. an operations : Managing Productivity Through People "Robert Landel 1986. Inc, Prentice-Hall, : U.S.A "perspective
23. James H. Saylor. " Total Quality Management ". New York : Mc Graw Hill. Inc., 1992.
24. Lawrence S. Aft. Productivity Measurement and improvement. U.S.A : Reston, Virginia, Aprentice Hall Co, 1985.
25. John R. Schermerhorn, "Management for Productivity ". New York : John Wiley & Sons, (second Edition) 1986.

26. Blumberg M. & pringle C.D. **The missing opportunity In Organizational research**: Some Implication for a Theory of Work Performance, 'Academy of Management Review', Vol.7, 1982.
27. Gupta S.K. **Entrepreneurship Development: The Indian Case**, Journal of Small Business Management, Vol.27.No.1, 1989.
28. Ronald Pearson. **The Human Resource Manging People and Work in the 1990**, London:Mc Graw-Hill Co.,1991.
29. Leon.Greenberg. **Apractical Guide to Productivity Measurement**, U.S.A: The Bureau of National Affairs,Inc.,1983.
30. Kavanagh.M-J-Gueutal-H-G-and Tannebaum.S-I. **Human Resource Information Systems, Development and Application**,Boston.Pws-Kent,1990.
31. Pierre Miralles, **le management des talents** : une nouvelle forme de grh adaptee aux professionnels autonomes ? Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris - Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Mis à jour le 14 Juin 2006..
32. Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, USA, 2008, Library of Congress.
33. Ideas from IBM, **available at : [http:// les idees qui parlent.blogspot.com/2008/01/la-guerre-des-talents.html](http://lesideesqui parlent.blogspot.com/2008/01/la-guerre-des-talents.html)**. Date-t-on 23-01-2013.
34. Edward E. Lawler III, **Talent Making People Your Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, USA, 2008.
35. Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, USA, 2008, Library of Congress.
36. Didier Retour, **Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences**, Actes du séminaire national, Cité internationale universitaire, Paris, 2006.
37. Riyanto Wujarso, Saprudin, & Rina Dameria, **Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage**, udst international research and critics, istitute-journal. PP:3053-3055 available www.birci-journal.com/index.php/birci
38. Mechael Porter, **l'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance**, France, 1999.
39. Nadine Andriatoraka & Autres, **Du Management Des Compétences Au Management Des Talents** : MBA Management Des Ressources

Humaines Mémoire D'expertise, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE, -2007 2006.

40. Elvira Buitek, **theoretical basis of developing competitive human resources**, Narxoz University, 17 August 2020, p: 4. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: [https://www. Research gate. Net / publication /343697127](https://www.researchgate.net/publication/343697127)

41. William s. Brown, **Strategic Human Resource Management for Competitive Advantage**, the Council of Industry Magazine and Membership Directory New York 27 April 2021, p: 23. See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

42. <https://www.researchgate.net/publication/351116955>.

43. Stephen Gibb, **Human Resource Development: Introduction to Human Resource Development, chapter1**, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, First Published in Great Britain in 2006. www.ebsglobal.net

44. john p wilson, **human resource development: learning & training for individuals & organizations, chapter1**, 2nd edition, © kogan page, london, 2004, p 9.

45. Jon M.werner& Randy L.DeSimone, **Human Resource Development, Introduction to Human Resource Development, chapter 1**, Sixth Edition, South-Western, Cengage Learning, usa, p4. Available at www.cengage.com

الملاحق

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الوثيقة رقم: /...../...../...../

الموضوع: / إستمارة موجهة للكوادر الإدارية والإطارات العليا والعمال بالمؤسسة المبحوثة (مدير

عام، مدير الموارد البشرية، مدير المالية، مدير التسويق، مدير الإنتاج)

سيدي (سيدتي) الكريم(ة).

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد:

في إطار استكمال أطروحة دكتوراه علوم الموسومة بعنوان:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة تطبيقية مقارنة للمؤسسات العاملة في مجال الحليب ومشتقاته.

تم إعداد هذه الاستمارة للتعرف على مضامين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الرفع من المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية العاملة في مجال صناعة الحليب ومشتقاته؛ من خلال التركيز على عمليات التطوير الداخلي للموارد البشرية من تكوين وتدريب وتعلم أو من خلال عمليات إكتساب الكفاءات ودورها في تحقيق هذه المؤسسة للتفوق في مجال التكلفة أو الجودة والابتكار أو في مجال الاستجابة السريعة للتغيرات في محيط المؤسسة.

نضع بين أيديكم الكريمة، هذه الاستبانة راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة لتوضح درجة الموافقة على كل منها.

علما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. وإن نجاح هذه الدراسة متوقف على مشاركتكم وإبداء رأيكم بكل موضوعية وجدية.

مع فائق التقدير والإحترام... ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم وشكراً

الأستاذ المشرف: أ. د . مراد كواشي

الباحث: مراد هميلة

إذا أردتم معرفة نتائج هذه الدراسة أو نسخة من الأطروحة النهائية يمكنكم تواصل من خلال

كتابة عنوان بريدكم. :

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية للدراسة:

ملاحظة: " من فضلك أشطب العبارة المناسبة"

- ❖ الخبرة المهنية
 5-1 سنوات 6-10 سن أكثر من 10 سنوات
- ❖ المستوى الدراسي
 شهادة الكفاءة المهنية تقني سامي ليسانس دراسات عليا
- ❖ الوظيفة الحالية
 عون رئيس مصلحة مهندس مدير
- ❖ نوعية التدريب
 تدريب نوعي مراكز تكوين تدريب الكتروني

المحور الثاني: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

رقم فقرة	البُعد	متغيرات الفرعية للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
1.	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	عملية استقطاب العاملين تتلاءم واحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛					
2.		تتوقف عملية التوظيف واختيار العاملين على الشهادة المتحصل عليها؛					
3.		يمثل وجود خطة يومية مهم جدا لتطوير مداخل العمل الفردي للعاملين؛					
4.		ان استقطاب عمال أكفاء من المؤسسات المنافسة اولوية استراتيجية للمؤسسة.					
5.		يتم تحديد المؤسسة للمهارات المطلوبة وفق مخطط عمل دوري.					
6.	التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	يتوقف الاداء الجيد للعاملين على وجود هيكل أجور مناسب لشاغل الوظيفة.					
7.		ان اعتماد المؤسسة على نظام مرن للحوافز يزيد من انتاجية العامل.					
8.		ان توفر وسائل دعم اليكترونية يسهم في تسريع تكوين وتعلم العاملين.					
9.		ان التركيز على برامج تدريب نوعية ومتخصصة					

					مُكلف للمؤسسة.		
					تتسم عملية جذب عمال أكفاء بالتعقيد وتحتاج الى وقت وجهد أكبر .	10.	
					تمثل ثقافة التعلم منطلق لتطوير المورد البشري ونجاح الاستراتيجية.	11.	
					تصميم نظام للمكافآت يرتبط بالحجم الانتاجي فقط.	12.	
					يُسمح بالخطأ في المؤسسة مهما كان نوعه لأنه يمثل فرصة للتعلم.	13.	الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية
					ضرورة وجود تقييم دوري للكفاءات الموجودة بالمؤسسة؛	14.	
					اعتماد نظام تعزيز مرن يساهم في زيادة الانتاجية.	15.	
					تسجيل انحرافات في الاداء مرتبط بعدم وجود عمليات رسكلة وتكوين للمورد البشري.	16.	
					ضرورة اعداد تقارير دورية عن سير العمل على مستوى كل مصلحة.	17.	
					تتم ترقية العاملين وفق سلم دوري يرتبط بالانجاز فقط.	18.	

المحور الثالث: مداخل تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية؛

رقم الفقرة	البُعد	متغيرات فرعية لتعزيز مزايا تنافسية لمؤسسة صناعية.	جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موا	غير موافق تماما
19.	القيادة بالتكلفة	ان التركيز على الانتاج الواسع في مؤسستنا يقلل هيكل التكاليف الكلية.					
20.		تسعى مؤسستنا دوما الى تقديم منتجات بسعر منخفض مقارنة بسعر المنافس.					
21.		مؤسستنا تقوم ببرامج تدريبية هادفة للتحكم في تكاليف.					
22.		يتم التركيز على الحصول على مواد أولية بسعر منخفض وبجودة مقبولة.					
23.		نقوم المؤسسة بدراسات مستفيضة لاكتشاف تكاليف اللاجودة.					
24.	والابتكا والتعزيز	تنوع المنتجات يزيد من أرباح المؤسسة على المدى الطويل.					

					اطلاق منتجات جديدة دائما يُحمل المؤسسة تكاليف اضافية.		.25
					تقديم منتج بموصفات جودة يزيد من ولاء الزبون للمنتج.		.26
					يجب أن تركز المؤسسة على علامتها التجارية في كل عملية تطوير.		.27
					ان نجاح عملية التحسين المستمر يتطلب وجود مراكز بحث وتطوير على مستوى المؤسسة.		.28
					يتم التركيز في المؤسسة على الخصائص الاستعمالية للمنتج أكثر من الخصائص الشكلية.		.29
					يتم الاعتناء باقتراحات الزبائن في التوجهات المستقبلية لتطوير المنتج.		.30
					هناك دراسات لتقليل المعيب ومواصفات الالجودة في عملية اطلاق منتج.		.31
					ان البرامج التدريبية تسهم في الوصول الى مواصفات للمنتج ذات الجودة.		.32
					ان التركيز على قطاع سوقي ما يؤدي الى تلبية جميع احتياجات فئة محددة أو شريحة من الزبائن؛	التركيز	.33
					ان تجزئة السوق الى منافذ يؤدي الى زيادة الحصة السوقية؛		.34
					تعتبر قنوات التوزيع الغير مباشرة ووجود وسطاء مكلفة بالنسبة للمؤسسة؛		.35
					التركيز على مراكز التوريد والدعم اللوجستي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة؛		.36
					ان دراسة سلوك المنافس مهم في كل عملية تطوير في المؤسسة؛	الاستجابة والفعل الاستباقي	.37
					يتم اعتماد سيناريوهات وبدائل عند كل عملية انتاج في المؤسسة.		.38
					يعتبر الاخذ بعين الاعتبار التحولات في البيئة التشريعية والجبائية مُهم عند كل عملية تطوير.		.39
					ان عقد شركات مع المنافس يؤدي الى تقليل التكاليف.		.40

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة قلمة	أستاذ محاضر	بعلي حمزة
جامعة تبسة	أستاذ محاضر	توفيق حناشي
جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر	طارق راشي
جامعة قلمة	أستاذ محاضر	بلال مشعلي
جامعة تبسة	أستاذ محاضر	صالح محرز
جامعة تبسة	أستاذ محاضر	يوسف عبايدية

الملحق رقم 3: ألفا كرونباخ للمتغير المستقل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.815	40

الملحق رقم 4: تحليل التباين الأحادي anova

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	Inter-groupes	9.230	20	.461	2.375	.051
	Intragroupes	2.720	14	.194		
	Total	11.950	34			
التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	Inter-groupes	6.661	20	.333	2.215	.066
	Intragroupes	2.105	14	.150		
	Total	8.766	34			
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	Inter-groupes	11.131	20	.557	9.617	.000
	Intragroupes	.810	14	.058		
	Total	11.941	34			

Variables introduites/éliminéesa

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

NOVAa

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.667	1	3.667	40.955	.000b
Résidu	2.955	33	.090		
Total	6.622	34			
2 Régression	4.311	2	2.155	29.844	.000c
Résidu	2.311	32	.072		
Total	6.622	34			

a. Variable dépendante: مداخل تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante): الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية

c. Prédicteurs : (Constante): الرقابة الاستراتيجية, التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

a Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1.610	.321		5.022	.000		
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	.554	.087	.744	6.400	.000	1.000	1.000
2 (Constante)	1.061	.342		3.104	.004		
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية التخطيطي	.445	.086	.597	5.168	.000	.818	1.223
الاستراتيجي للموارد البشرية	.257	.086	.345	2.985	.005	.818	1.223

a. Variable dépendante : مداخل تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

Variables exclues

Modèle	Bêta	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1 التخطيطي الاستراتيجي للموارد البشرية	.345b	2.985	.005	.467	.818	1.223	.818
التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	.170b	1.481	.148	.253	.991	1.009	.991
2 التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	.130c	1.235	.226	.217	.973	1.028	.803

a. Variable dépendante : مداخل تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

b. Prédictors dans le modèle : (Constante),
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية

c. Prédictors dans le modèle : (Constante),
الرقابة الاستراتيجية ؛ والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600	.360	.340	.358

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1 Regression	2.382	1	2.382	18.534
Residual	4.241	33	.129	
Total	6.622	34		

ANOVA

Model	Sig.
1 Regression	.000
Residual	
Total	

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.984	.389	
	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	.446	.104	.600

Coefficients

Model	T	Sig.
1 (Constant)	5.104	.000
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4.305	.000

ملحق 07 : اختبار الفرضية الثانية Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.237	.056	.028	.435

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1 Regression	.373	1	.373	1.969
Residual	6.249	33	.189	
Total	6.622	34		

ANOVA

Model	Sig.
1 Regression	.170
Residual	
Total	

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2.845	.569	
	التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	.206	.147	.237

Coefficients

Model	T	Sig.
1 (Constant)	4.997	.000
التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية	1.403	.170

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744	.554	.540	.299

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	3.667	1	3.667	40.955
	Residual	2.955	33	.090	
	Total	6.622	34		

ANOVA

Model	Sig.
1 Regression	.000
Residual	
Total	

Coefficient

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.610	.321	
	الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	.554	.087	.744

Coefficients

Model	T	Sig.
1 (Constant)	5.022	.000
الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية	6.400	.000

ملحق 09: اختبار الفرضية الرئيسية Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية		Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754	.568	.555	.294

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	3.763	1	3.763	43.440
	Residual	2.859	33	.087	
	Total	6.622	34		

ANOVA

Model	Sig.
1	.000
Regression	
Residual	
Total	

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	.431	.489	
	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	.857	.130	.754

Coefficients

Model	T	Sig.
1	.881	.385
(Constant)		
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	6.591	.000

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بإختيار عينة قصدية بطريقة منتظمة من المؤسسات الصناعية ب: ولاية تبسة وخنشلة وأم البواقي، كما أن هذه المؤسسات تنشط في مجال صناعة الحليب ومشتقاته، حيث فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تم الإعتماد على: التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري، والتنفيذ الاستراتيجي كذلك من خلال الرقابة الاستراتيجية. وفي حين الميزة التنافسية للمؤسسة تم تناولها من خلال أربع ميزات من القيادة بالتكلفة، الإبتكار، التركيز، وميزة الاستجابة السريعة والفعل الاستباقي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستمارة بالمقابلة لعينة من المؤسسات الصناعية بلغ عددها 34 فئة مبحوثة، حيث تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الإستمارة ومناقشة مختلف الفروض بالإعتماد على مقارنة المتوسطات الحسابية، الإندجار المتعدد وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

• توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي للمسار الاحترافي للفرد في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

• لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتنفيذ الاستراتيجي ونظام تحفيز مرن في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

• توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية وتقليل الانحرافات والفجوات في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي للمسار الاحترافي للفرد، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الميزة التنافسية للمؤسسة.

Abstract

This study aims to identify the contribution of strategic human resource management, in order to; enhance the competitive advantage of firms, through selecting random sample with regular manner from industrial companies, in many provinces that are “tebessa, khanchela, And oum elbouaghi”.

These industrial companies which tackled by this dissertation are working in the milke industrial field, and is taken from two sides, first, in termes of strategic human resource management, and by focusing on strategic planing of resources, strategic executive, furthermore strategic controle. Even though the second, when it comes to the competitive advantage of firm which has taken through four traits: from a cost leadership, invention, focus strategie, and proactive action. Moreover; to achieve the objectives of this study, a questionnaire was conducted with meeting the former sample, from these industrial companies, which lasted 34 items, where statistical programe for social science was used; which called spss ibm 23; in order to analyse the questionnaire stages, and discussing deferent hypothesis depending on the compare averages. With many tests, such as multi regression analysis; variance analysis.

At the end of this thesis, a number of results is achieved. Those are as follows:

- **There is a significant contribution for the strategic planing of resources; to enhance the competitive advantage of firms in this case study;**
- **There is no significant contribution for the strategic executive on human resource; to enhance the competitive advantage of firms in this case study;**
- **There is a significant contribution for the strategic controle of human resource ; to enhance the competitive advantage of firms in this case study;**

Key words: Strategic planning of professional carrer, strategic executive, strategic controle, the competitive advantage of firms.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier la contribution de la gestion stratégique des ressources humaines dans le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique, en sélectionnant un échantillon aléatoire de manière régulière des entreprises industrielles de : la wilaya de Tébessa, Khenchela et Oum El-Bouaghi. Ces entreprises sont également actives dans le secteur de l'industrie du lait et des produits laitiers, concernant la gestion stratégique des ressources humaines, on s'appuie sur : La planification stratégique des ressources humaines et la mise en œuvre stratégique également à travers le contrôle stratégique, alors que l'avantage concurrentiel de l'entreprise a été abordé à travers quatre caractéristiques: la domination des coûts, l'innovation, la concentration et la particularité d'une réaction rapide et d'une action proactive. Pour atteindre les objectifs de cette étude, un formulaire d'entrevue a été élaboré pour un échantillon d'établissements industriels de 34 catégories étudiées, où un programme de traitement statistique des sciences sociales spss a été utilisé pour analyser les données du formulaire et discuter les différentes hypothèses en s'appuyant sur la comparaison des moyennes arithmétiques, la régression multiple et l'analyse de variance unidirectionnelle. Les résultats sont:

- Il existe une contribution significative de la planification stratégique du parcours professionnel de l'individu dans le renforcement de l'avantage concurrentiel dans les entreprises étudiées.
- Il n'y a pas de contribution significative de la mise en œuvre stratégique et d'un système d'incitation flexible dans le renforcement de l'avantage concurrentiel dans les entreprises étudiées.
- Il y a une contribution significative du contrôle stratégique et une réduction des écarts et des distractions dans le renforcement de l'avantage concurrentiel dans les entreprises étudiées.

les mots clés: Planification stratégique du parcours professionnel de l'individu, mise en œuvre stratégique, contrôle stratégique, avantage concurrentiel de l'entreprise