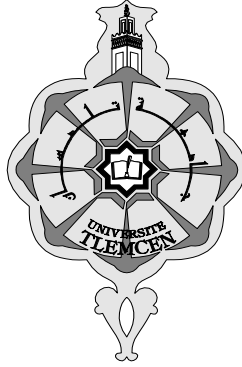


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

UNIVERSITE ABOU BAKR
BELKAID - TLEMCEN -
Faculté des Sciences
Economiques et Sciences de
Gestion et des Sciences
commerciales



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
والعلوم التجارية

الموضوع

دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة
"دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية
- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -"

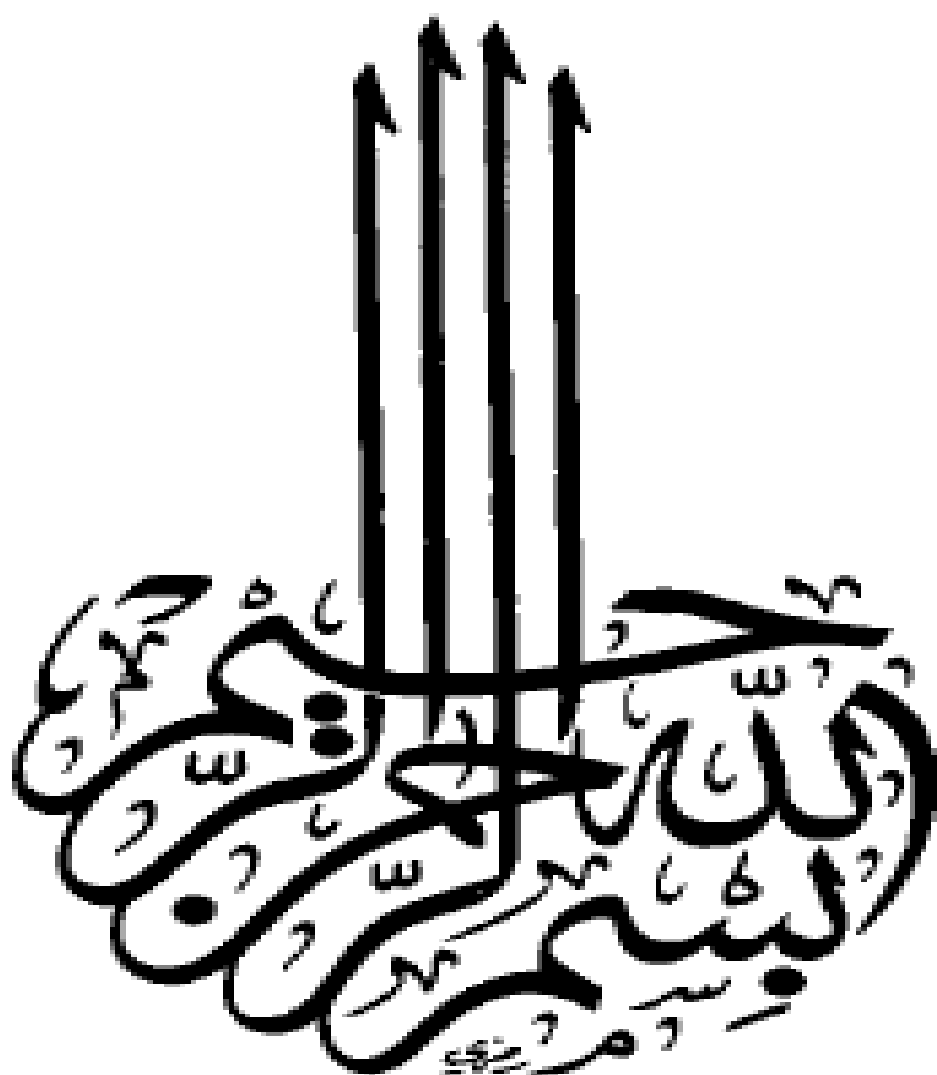
رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورى في علوم التسيير

من إعداد: واکلي کلثوم

لجنة المناقشة:

أ.د. بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. أيت زيان كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة	مقررا
أ.د. دربال عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	ممتحنا
أ.د. ماليكي سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
أ.د. بو شيخي عائشة	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنة
د. مختاري فيصل	أستاذ محاضر	جامعة معسكر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2014 - 2015



إهداء

إلى من لو كانت الروح تهدي لهديت لهما روعي
إلى من أجدني أبخل من مادر في حقهما
إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و حفظهما لي، أهدي هذا العمل المتواضع الذي
يمثل ثمرة جهدهما و سهرهما على تعليمي.
إلى أخواتي العزيزات اللاتي ساعدنني كثيرا و شجعنني على المثابرة و الجهد
إلى المدللة آسيا و الكتكوت الصغير عبد الغاني
إلى أخي العزيز جمال و زوجته و أولاده
إلى زوجي العزيز الذي كان سنداً و دعماً لي طوال فترة إعداد هذا العمل
إلى ابنتي الغالية لينة و ابني الغالي يعقوب
إلى كل صديقاتي
إلى كل الأساتذة الكرام

شكر و تقدير

قال تعالى : " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل الآية 19.
أشكر الله تعالى و أحمده حمدا كثيرا على توفيقه في دراستي و إتمام بحثي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى:
الأستاذ المشرف الدكتور أيت زيان.
كل الأساتذة المحترمين
أستاذة الإحصاء الدكتورة قاضي نجات على مساعدتها لي.
الأستاذ جليل نور الدين.
الأستاذة خلوف زهرة
الأستاذة بلكير خليفة .
أعضاء لجنة المناقشة الذين سأتشرف بمناقشتهم لبحثي.
إلى كل عمال المكتبة.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص :

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، حيث تعتبر المورد الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و هذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ و الفعال لهذه الموارد، و الذي يتم من خلال مجموعة من الإستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصولها على أفضل الموارد المتسمين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز، و تطوير مهاراتهم و أدائهم بشكل أفضل و خلق الرغبة و الدافعية لديهم من خلال تعويضهم و مكافأتهم و تحفيزهم.

لذلك عمدنا من خلال هذه الرسالة إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية و التأكيد على أهميتها، و تطرقنا إلى مختلف إستراتيجياتها المتمثلة في : (تخطيط ، إستقطاب ، إختيار وتعيين ، تدريب ، تقييم الأداء ، تعويض وتحفيز الموارد البشرية)، وكيف يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي الأخير قمنا بدراسة طبيعة هذه الإستراتيجيات وأثرها على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -

Résumé

Les ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivité et d'efficacité des entreprises. Elle sont la source principal à partir de laquelle on peut obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise, et ce ,par l'investissement efficace de ces ressources, et en mettant en place des stratégies et des pratiques que l'entreprise utilise dans le management de ses ressources humaines.

Notre travail consiste à l'étude des différents stratégies de: (planification, attirance, sélection et nomination, formation, évaluation de la performance, rémunération et motivation des ressources humaines) et leur impact sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise - questionnaire destinés aux entreprises de la Zone industriel ouled yaiche Blida -.

Abstract:

Human resources became one of competitive factors and organizations efficacy , since it is considered as the main supplier from which you can achieve a competitive advantage for the organization , which will be achieved only by the efficient and effective investment for these resources, through a set of strategies and practices followed by the organization in the management of its human resources and which focus to get the best resources known by competency and delivery capacity. Besides develop their skills ,better their performance and create motivation and desire through compensation and reward .

Through this thesis, we try to define the human resources management and emphasize their importance, we dealt to the various strategies of: (planning, attracting, selecting and appointing, training, performance evaluation, compensation and motivation of human resources), and how it can contribute in creating a competitive advantage of organization, At last, we studied the nature of these strategies and their impact on the competitive advantage - study at organizations of Industrial Area ouled yaiche Blida -

الفهارس

فهرس المحتويات

9-1	مقدمة عامة
55-11	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
11	مقدمة الفصل
12	المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطوّر إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: تعريف و أهمية الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و ممارستها
30	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: أدوار مداخل وفلسفات إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: أدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
35	المطلب الثاني: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: فلسفات إدارة الموارد البشرية
44	المبحث الرابع: الملامح المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
44	المطلب الأول : التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة

المطلب الثالث : الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.....	49
المطلب الرابع: دور و مهارات مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر.....	53
خاتمة الفصل	55
الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	57 – 98
مقدمة الفصل.....	57
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....	58
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.....	58
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....	61
المطلب الثالث: المقومات الإستراتيجية للمؤسسة الحديثة.....	65
المبحث الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية.....	66
المطلب الأول: مرحلة التحليل الإستراتيجي.....	66
المطلب الثاني: مرحلة إعداد و تكوين الإستراتيجية.....	66
المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ و إنجاز الإستراتيجية	69
المطلب الرابع: مرحلة تقييم الإستراتيجية	69
المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	70
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	70
المطلب الثاني: أهداف ومزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	73
المطلب الثالث : متطلبات و مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	74
المطلب الرابع: عناصر و مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	77
المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي.....	83

المطلب الأول: تكامل وإرتباط استراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة.....	83
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية.....	86
المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في مراحل دورة حياة المؤسسة و إستراتيجياتها الكلية.....	89
المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات المنافسة.....	94
خاتمة الفصل	98
الفصل الثالث : الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها.....	100 – 154
مقدمة الفصل.....	100
المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	101
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.....	101
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....	104
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....	107
المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	110
المبحث الثاني: مصادر صناعة المزايا التنافسية.....	111
المطلب الأول: مدخل الموارد و الكفاءات أساس لبناء الميزة التنافسية.....	111
المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة.....	111
المطلب الثالث : مدخل تبني أحد الاستراتيجيات العامة للتنافس.....	123
المبحث الثالث: أهمية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية.....	130
المطلب الأول: أسباب زيادة الإهتمام بالموارد البشرية كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات...	130
المطلب الثاني: الموارد البشرية كميزة التنافسية.....	142
المطلب الثالث: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية و سمات نظامها القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.....	146

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.....	149
خاتمة الفصل.....	154
الفصل الرابع: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.....	156-231
مقدمة الفصل.....	156
المبحث الأول: إستراتيجيات توفير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.....	157
المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.....	157
المطلب الثاني : إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية.....	167
المطلب الثالث : إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية.....	175
المبحث الثاني: إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.....	186
المطلب الأول: عملية تدريب و تنمية الموارد البشرية.....	186
المطلب الثاني : إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.....	199
المبحث الثالث: إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.....	215
المطلب الأول: مفهوم التعويضات و التعويضات المالية.....	215
المطلب الثاني: التعويضات المباشرة.....	218
المطلب الثالث: التعويضات غير المباشرة.....	227
خاتمة الفصل.....	231
الفصل الخامس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -.....	233-274
مقدمة الفصل.....	233

المبحث الأول : منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.....	234
1. منهجية الدراسة	234
2. النموذج البياني المقترح للدراسة.....	234
3. عينة الدراسة	235
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة	235
5. أداة الدراسة و مكوناتها	236
المبحث الثاني: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	242
1. الجنس.....	243
2. الفئة العمرية	243
3. المستوى التعليمي	243
4. المسمى الوظيفي	243
5. سنوات الخبرة.	243
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات الإستبيان.....	244
1. عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....	244
2. عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة (المتغير التابع)	259
المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.	264
1. إختبار الفرضية الرئيسية (H^0).....	266
2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H^{0-1})	267
3. إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H^{0-2})	268
4. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H^{0-3})	269

270.....	5. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H^{0-4})
271.....	6. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H^{0-5})
272.....	7. إختبار الفرضية الفرعية السادسة (H^{0-6})
274.....	خاتمة الفصل
286-276.....	خاتمة عامة
297-288.....	المراجع

الملاحق

ملحق (1): الإستبيان.

ملحق (2): نتائج الـ spss.

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	18
02	مثلث الجودة	25
03	تطور النظرة للموارد البشرية	25
04	نموذج إدارة الموارد البشرية	27
05	نظام إدارة الموارد البشرية هدفه و دوره ضمن النظام الكلي للمؤسسة	32
06	الوظائف الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية	36
07	المؤسسة كنظام	37
08	وظيفة الموارد البشرية	38
09	تغير دور إدارة الموارد البشرية	50
10	مستويات إستراتيجية المؤسسة	68
11	مصفوفة الموارد البشرية	76
12	إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية	79
13	دائرة إلزام و اندماج العنصر البشري في العمل	81
14	نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	82
15	مفهوم التكامل الإستراتيجي	84
16	مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية	87
17	دورة حياة الميزة التنافسية	108
18	سلسلة القيمة لبورتر	120
19	نظام سلاسل القيمة	122
20	الاستراتيجيات العامة للتنافس	123
21	مساهمة النظرية المعتمدة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	134
22	سمات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	143
23	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهدفها	165
24	الإختيار و التعيين عملية نظامية	176
25	مراحل عملية إختيار و تعيين الموارد البشرية	184
26	نموذج تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية .	196

204	آلية تقييم أداء الموارد البشرية و بعده الإستراتيجي	27
234	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة	28

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي	22
02	أثر التكوين الثقافي على بعض جوانب إدارة الموارد البشرية	43
03	أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	71
04	تغير إستراتيجية الموارد البشرية تبعا لتغير الاستراتيجية العامة للمؤسسة	93
05	متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية	129
06	مقارنة بين التوجه المعاصر و التقليدي في مجال التدريب و التنمية	190
07	معايير الإستجابة ودرجة كل منها	237
08	توزيع الفقرات على محاور الإستبيان	238
09	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة	240
10	نتائج معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة	241
11	توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الديمغرافية	242
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	244
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية	246
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية	248
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	250
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	253

256	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية	17
259	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات الميزة التنافسية	18
263	المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة	19
265	إختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .	20

مقدمة عامة

تمهيد:

في ظل ما تشهده الساحة الإقتصادية، من تصاعد المنافسة و إتساع نطاقها، حيث شملت العام و الخاص، و تعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي، ولقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي على معظم الإقتصاديات سواء تلك المتقدمة أو النامية، وإن كان بدرجات متفاوتة.

و عليه ففي ظل إشتداد المنافسة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المؤسسات إنتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من أجل البقاء والإستمرارية من جهة وقصد التفوق على منافسيها من جهة أخرى، ولن يتأتى ذلك إلا إذا حازت المؤسسة على عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها.

الكثير من العلماء الإداريين تحدثوا وأكدوا في دراساتهم على أهمية تحقيق الميزة التنافسية وأكدوا على أن وسائل وإستراتيجيات تحقيقها كثيرة ومتعددة وتختلف بإختلاف ظروف و إمكانات المؤسسات و أسواقها (منها: إمتلاك تكنولوجيا متقدمة، التمتع بموقع إستراتيجي، العلاقات المتميزة مع الموردين، إمتلاك علامة تجارية مميزة أو براءة إختراع، الجودة العالية في إنتاج السلع و الخدمات...).

و حديثا أصبح يؤكد على ضرورة إمتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والمبتكرة المدربة والمزودة بالمهارات والإمكانات والمعارف المتطورة، والمحفزة على الأداء التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغير المستمر، حيث تعتبر من أهم موارد المؤسسة كما أنها مصدر كل نجاح إذ تمت إدارتها بشكل جيد وفعال.

هذا ما أبرز الدور الجديد و المهم الذي ينبغي أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فلم يعد الدور التقليدي لها كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، بل أصبح لزاما على هذه الأخيرة إدارة مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي بحيث تعطي أقصى ما تمتلك من قدرات وإمكانات وتسخرها لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

إن إدراك المؤسسة لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الإستراتيجي على نظم إدارة الموارد البشرية بإعتبارها من أكثر الوظائف تأثرا بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة في المؤسسة، لذا بات الإهتمام بممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل جدي و إجراء التعديلات الملائمة عليها ضرورة ملحة وحتمية، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط القوة و تدنئة جوانب الضعف وإستغلال الفرص وتقليل المخاطر من جهة، ويسهم في تحسين وتنمية أداء الموارد البشرية وتزويدهم بالمعارف و المهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية من جهة أخرى .

و عليه فإهتمام هذه الدراسة ينصب حول إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، الإستقطاب ، الإختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) في المؤسسات الجزائرية .

إشكالية البحث:

تؤثر إدارة الموارد البشرية بمختلف إستراتيجياتها المتمثلة في: (التخطيط، الإستقطاب، الإختيار والتعيين ، التدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) على أداء الموارد البشرية و سلوكياتهم تبعاً لطبيعة وقوة الإستراتيجية التي تتمتع بها تلك المؤسسات وبالتالي فضعف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عدم فعاليتها ينعكس سلباً على أنشطة المؤسسة ومواردها البشرية و على عكس ذلك فعالية إدارة الموارد البشرية وقوتها يقلل من مشكلات المؤسسة ويرفع فعاليتها في أداء مهامها مما يؤدي إلى كفاءة مواردها البشرية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها.

لذلك يجب الإهتمام بهذه الإدارة و إستراتيجياتها و الإرتقاء بها وجعلها تتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية على حد سواء حتى تكون محفزا لهم ومستكشفا لطاقاتهم وإبداعاتهم.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجياتها المختلفة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية و بغية الوصول إلى إطار نظري وفكري حول أثر الإدارة الإستراتيجية الفعالة للموارد البشرية على الميزة التنافسية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ماهي إدارة الموارد البشرية؟.
- ما هي طبيعة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة؟.
- ماهي الميزة التنافسية وما مصادرها ومختلف محاورها ؟
- هل للموارد البشرية دور إستراتيجي وكيف تساهم هذه الموارد في خلق الميزة التنافسية؟
- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟.
- ماهي مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكيف يمكن لها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.
- ماهي طبيعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و مكوناتها المدروسة (تخطيط، إستقطاب ، إختيار وتعيين ، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) في المؤسسات محل الدراسة وهل تؤثر على الميزة التنافسية؟.

فرضيات الدراسة :

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث فيما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، إستقطاب، إختيار وتعيين، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) على الميزة التنافسية بمختلف محاورها (الإبداع، الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار و تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة .

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- توضيح أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التطورات التي تشهدها هذه الأخيرة.
- التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومكوناتها المدروسة من خلال الإطلاع على أهم ما توصل إليه الباحثون المختصون حولها وأهميتها في تكوين قوة عمل قادرة على تقديم أداء وكفاءة عالية.
- التعرف على طبيعة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ومعرفة أثرها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- إختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الأثر والإرتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها المدروسة كمتغيرات مستقلة و الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- السعي إلى الوصول إلى نتائج تساعد في تحسين الموارد البشرية وتطويرها و بالتالي تميّزها من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمختلف مكوناتها.

مقدمة عامة

- إقتراح جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة و التي تساعد على تطوير و تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أهمية الدراسة : تبرز أهمية هذا البحث من خلال ما يلي :

- التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة نظرا للتحولات و التطورات والتغيرات السريعة و المتلاحقة على كافة الأصعدة والمستويات و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.
- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في العالم بإدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز لتحقيق إستراتيجياتها و أهدافها و خلق مزايا تنافسية من خلالها.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية المعمقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومختلف إستراتيجياتها و دورها في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية و الذي يمكن أن يشكل إسهاما متواضعا في إغناء المكتبة حول هذا المفهوم .
- يمكن أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل إدارة الموارد البشرية و إمكانية تدعيمه للباحثين والمهتمين وتوجيه أنظارهم إلى إجراء دراسات و بحوث ميدانية أخرى عن هذا الموضوع .
- يمكن أن يساهم في تحسيس مديري المؤسسات بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مختلف إستراتيجياتها كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز .

مبررات إختيار الموضوع :

- القيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة بإعتبارها مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية نظرا لما تحوزه من مهارات و قدرات و خبرة نادرة يصعب تقليدها إضافة إلى ما يمتلكه من كفاءات ومعارف متعددة وكامنة في عقولها تعد مصدر ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة .
- الإتجاه الفكري الحديث الذي يُرجع سبب تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها الأمر الذي شجعنا على دراسة مختلف إستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية ومحاولة إبراز دورها في تحقيق التميز.
- قلة الدراسات خاصة الميدانية منها التي تناولت بعمق إشكالية إدارة الموارد البشرية ومختلف إستراتيجياتها في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالميزة التنافسية .

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء و صياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثرها على الميزة التنافسية وفقا للجهود العلمية التي تناولتها.

كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعيا من خلال القياس الكمي لآراء و إتجاهات الموظفين و العاملين في المؤسسات محل الدراسة نحو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من ثم القيام بالتحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان .

أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات و المعلومات:

تتمثل هذه المصادر و الأدوات فيما يلي:

- المسح المكتبي للكتب و الدوريات و الدراسات العلمية السابقة و التقارير بالإضافة إلى شبكة الأنترنت و الوثائق ذات الصلة بالموضوع.
- الدراسة الميدانية : المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الإستبيان.
- في ضوء مشكلة هذه الدراسة و أهدافها و فرضياتها تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة الإستبيان للحصول على إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة .

حدود الدراسة :

● الحدود الموضوعية :

إقتصرت الدراسة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التطرق إلى الإستراتيجيات التالية: (تخطيط، إستقطاب، إختيار وتعيين، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة إلى جانب معايير الميزة التنافسية المتمثلة في: (تكلفة، الإبداع، الجودة، المرونة، التسليم) كمتغيرات تابعة.

الحدود المكانية: تركزت الدراسة في الجانب التطبيقي على المؤسسات الجزائرية في المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية.

الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال فترة ماي 2013.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة توزيع و إسترجاع الإستبيانات بحجة عدم إتساع الوقت للإجابة عليها وإنشغال الإدارة و العمال بعملهم.
- عدم إتزام بعض المؤسسات بالوقت المتفق عليه لتسليم الإستبيانات .
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالربط بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية الذي تطلب السفر عدة مرات إلى الخارج لجمعها بالإضافة إلى ترجمة البعض منها.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات و الدوريات و الكتب تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية:

مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث يحضيه سمالي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية : هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة، و إدارة الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟ وقد ركز في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الإستراتيجي، و أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لإمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، و أن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا بإعتباره مدخلا للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

2. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في

التسيير للباحث حسين يركي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟، حيث ركز في الجانب النظري على إبراز الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وإتجاهاتها المعاصرة، كما تطرق لدراسة الإستثمار في تنمية الموارد البشرية والقرارات المؤثرة عليه، حيث تناول الإستثمار في رأس المال البشري و الإستثمار في تنمية رأس المال الفكري .

أما الجانب التطبيقي فتناول فيه تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك ودراسة المعالم الأساسية لتنمية الموارد البشرية و تطويرها وكذا تشخيص إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسة و تتطلب نظاماً تسييرياً دقيقاً ومحكماً من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، فغياب المنهج التسييري و إغفال البعد الإستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية يفقدها أهميتها ويلغي فاعليتها و كفاءتها. بالنسبة للجانب التطبيقي تسعى إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك إلى المحافظة على ما لديها من إطرارات و كفاءات عالية حيث شكلت مغادرة العديد منها إلى مؤسسات أجنبية منافسة تهديداً كبيراً و خطيراً حيث فقدت إطرارات و كفاءات كلفت المؤسسة أموالاً ومصاريف هائلة لتأهيلها، كما أنه بالرغم من تزايد ميزانية تنمية الموارد البشرية إلا أن هناك جزءاً كبيراً من أثر التدريب و التنمية غير ملموس و الذي يعود إلى غياب المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية .

3. دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة

الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في الإدارة العامة، للباحثة فاطمة علي محمد الربابعة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، حيث تنطلق المشكلة البحثية لهذه الدراسة من كيفية تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية كمنظمة عامة تعليمية من خلال سياساتها في إدارة مواردها البشرية وتحديد السياسات المؤثرة في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة حيث ركزت الدراسة على دراسة أثر سياسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط ، الاختيار، التمكين، تقييم الأداء، التدريب، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) على الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها: (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة الجامعية) .

من أهم نتائجها توفر درجة عالية من أبعاد سياسة الاختيار و التمكين وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ومتوسطة من أبعاد التخطيط والمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة و كذا وجود درجة عالية من أبعاد محور التعليم و خدمة المجتمع ومتوسطة من أبعاد محور البحث العلمي والإدارة الجامعية كمحاور للميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وأثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمحاورها مجتمعة.

4. حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة

(دراسة تطبيقية على المحاكم المصرية)، رسالة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، للباحثة دعاء إبراهيم مرفت أحمد المصري، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2010، حيث إقتصرت على دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية التالية: التخطيط، الإستقطاب، الاختيار و التعيين والتدريب وربطها بالسياسات الفعلية لخبراء وزارة العدل .

ومن أهم نتائجها، بالنسبة للتخطيط عدم وجود خطة لتحديد الإحتياجات من الخبراء تتلاءم مع أعداد القضايا وعدم الأخذ بأعداد التاركين للعمل و المتوفين، إضافة إلى سوء توزيع الخبراء بتخصصاتهم المختلفة، أما التعيين

فلا يتم وفقا للإحتياجات المطلوبة و إنما طبقا لدرجات المالية الممنوحة من وزارة المالية لوزارة العدل كما لا يؤخذ في الحسبان الإختبارات النفسية والثقافية للخبير عند تعيينه، أما التدريب فليس هناك أسس يتم على أساسها تحديد الدورات التي يحتاجها الخبير لتحسين كفاءته فهي عبارة عن منح من معهد الدراسات القضائية وليس هناك ميزانية محددة للبرامج التدريبية.

5. دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية للبتروك وبعض الشركات التابعة لها)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال للباحثة رشا محمد علي السمني، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن تعظيم الأداء التنظيمي من خلال الإستثمار في رأس المال البشري ؟ حيث ركزت في الجانب النظري على إظهار أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية التي إقتصرت على الإختيار، التدريب، التحفيز ، تقييم الأداء ، كما تطرقت إلى تحديد مفهوم الأداء التنظيمي وكيفية قياسه ومدى أهمية تحقيقه في ظل بيئة العمل الحالية المتميزة بالتنافس الشديد. أما الجانب التطبيقي فتطرقت فيه إلى دراسة علاقة قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية (الإختيار، التدريب، التحفيز ، تقييم الأداء) و الأداء التنظيمي (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي، تمتع العاملين بمهارات التفكير الإبتكاري). ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي مهم لقيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية على زيادة الرضا الوظيفي وكذا الإلتزام التنظيمي وبصفة خاصة العاطفي، وعدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية و ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي الذي قد يرجع إلى عدم إدراك المديرين بأهميتها وبالتالي عدم التحفيز على ممارستها، وكذا عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية و تمتع العاملين بمهارات التفكير الإبتكاري والذي قد يرجع إلى تفضيل نمط التفكير التنفيذي تجنباً للمخاطرة وعدم تقبل الفشل كنتيجة للتعلم.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيمه إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: بمثابة مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث سنتطرق في مبحثه الأول إلى تطور إدارة الموارد البشرية، في حين سيخصص المبحث الثاني لمفهوم إدارة الموارد البشرية بينما يتناول المبحث الثالث أدوار مداخل وفلسفات إدارة الموارد البشرية و سنناقش في المبحث الرابع الملامح المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: سيكون بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنتناول في مبحثه الأول ماهية الإدارة الإستراتيجية بينما يخصص المبحث الثاني لمراحل الإدارة الاستراتيجية و سندرس في المبحث الثالث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما المبحث الرابع فسننتطرق فيه إلى دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي.

الفصل الثالث: بعنوان الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها، سنتناول في المبحث الأول مفهوم الميزة التنافسية ، بينما سيخصص المبحث الثاني إلى مصادر صناعة المزايا التنافسية ، أما المبحث الثالث فسنستطرق فيه إلى أهمية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، سنتناول في المبحث الأول إستراتيجيات توفير الموارد البشرية و المتمثلة في: تخطيط ، إستقطاب ، إختيار و تعيين الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بينما سيخصص المبحث الثاني لإستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية المتمثلة في تدريب و تنمية الموارد البشرية و تقييم أداء الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فسنستطرق فيه إلى إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الخامس: بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -

يتم فيه التعرف على منهجية الدراسة المتبعة وتوضيح عينة الدراسة، ثم نتعرض إلى كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة و كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ثم نتطرق إلى القياس الكمي لآراء و إتجاهات الموظفين و العاملين في المؤسسات محل الدراسة (مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-) نحو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من ثم القيام بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وتوضيح نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما نتناول إختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والإستدلالية.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في

المؤسسة

تمهيد

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، بإعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تعتبر الموارد البشرية بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية الدعامة الحقيقية التي يستند عليها، حيث تمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارتها بشكل جيد و توفرت الظروف التي تدفعها إلى العمل و العطاء ، و تعد إدارة الموارد البشرية من أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية وإستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.

و سوف نتعرض في هذا الفصل لدراسة إدارة الموارد البشرية كمدخل عام، من خلال إستعراض مراحل تطورها، و مفاهيمها، وأدوارها و مداخلها وفلسفاتها، والملامح المعاصرة لها، وذلك من خلال أربعة مباحث نعرضها على النحو التالي:

المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أدوار مداخل وفلسفات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: الملامح المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما نتيجة تطورات متداخلة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، هذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترفع شؤون العاملين بالمؤسسة و تقوم بإعداد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل النظرة الحالية لإدارة الموارد البشرية و أثرت على طريقة ممارستها في الحياة العملية.

تعددت العوامل التي كان لها تأثير على إدارة الموارد البشرية، وسوف نركز على العوامل الرئيسية التي كان لها تأثير جوهري على هذا الموضوع، وهي:

أولاً: العوامل الاقتصادية:

إن حالة الإقتصاد والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، حيث تتجه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الازدهار، وتقلصها في فترات الكساد . فمثلاً في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى إستخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.¹

إن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.²

لقد إتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود ، وإحتدام المنافسة الدولية ، وتراجع السياسة الحمائية، والتوجه نحو الخصخصة، و حدوث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية ، وفي القدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة.. وغيرها.³

كل هذه الظروف و الضغوط الإقتصادية فرضت على المؤسسات ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة، وعليه فمن الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، وكذا وضع سياسات جديدة للإختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وكذا المكافآت و الحوافز، كل هذا لا يمكن أن يتم بدون الإستعانة بإدارة الموارد البشرية.⁴

¹: سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 58 .

²: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 40.

³: حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة سوناطراك-، رسالة دكتورى في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2007، ص 4.

⁴: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 46 .

ثانيا: العوامل القانونية:

لقد تركّز التدخل الحكومي قبل عام 1930 في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذا تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة. ومنذ ذلك التاريخ بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد، خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، وإختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم¹.

إن للعوامل القانونية تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين.²

ثالثا: العوامل الاجتماعية:

قد تعرض المجتمع لتطور كبير وتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم، فقد اتسعت نظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم، وتغيرت إيجاباتهم وموقفهم من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحاد العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل³. إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة و بالتالي على إستراتيجياتها، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها خاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، لذا يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها⁴.

رابعا: العوامل التكنولوجية:

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة، و إستخدام الأساليب الإنتاجية المتطورة والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال. وقد ترتبت على التطورات السابقة إحداث تغييرات في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، وإستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم، بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة⁵.

¹ : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص14.

² : Charles-Henri Bessetre Des Horts, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils*, les éditions d'organisation, Paris, 1990, PP 147-148.

³ : محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص40 .

⁴ : خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 28

⁵ : عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص15

إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم، و رقيه في النواحي التكنيكية والفنية، قد مرّ عبر طريق طويل من التطور، صاحبتة تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات. نتيجة لذلك أصبحت المؤسسة ملزمة على المحافظة على ميزتها التنافسية، من خلال تطوير وتسريع الإبداع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آلياتها ونظمها وسياساتها، وخاصة ما يتعلّق بالموارد البشرية، من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

سنعرض فيما يلي نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية و حتى مطلع الألفية الثالثة على إعتبار أن فترة ما قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة.²

❖ الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن آنذاك شيء يدعى بإدارة الموارد البشرية ، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين و الآخر في البلدان الصناعية كأوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية ، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية، فهم بشر و ليسو آلات تدار و تعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال. ففي بريطانيا مثلاً و بسبب الضغط الحكومي و إنتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع و ضرورة الإهتمام بالعمال، قُبِلَ قلة من أصحاب الأعمال تحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في مؤسساتهم، و إعداد برامج إنسانية لرعاية و تحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل .

في عام 1890 ظهر في الدول الصناعية: ألمانيا ، بريطانيا ، فرنسا و الولايات المتحدة مفهوم يدعى " تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE " و هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي و الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي تتوفر على الشروط الصحية لممارسة العمل.

❖ ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية :

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة " فورد FORD " لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914 بمسمى أطلقه عليها مؤسس الشركة " هنري فورد " هو " إدارة الإستخدام " EMPLOYMENT DEPARTEMENT "، فمع توسع حجم أعمال الشركة و إستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية إختيار و تعيين و تأهيل و تحديد رواتبهم و أجورهم... إلخ، وجد "فورد"

¹: حسين يريقي، مرجع سابق، ص ص 6-7.

²: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص ص 42-

بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الإستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل و العمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" 400% عام 1913، هذا المعدل المرتفع جعل من عملية إختيار و تعيين العمال و تأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل عالية جدا بسبب إنخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك للعمال في هذه الشركة، و هذا الترك تطلب إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل فيها.

إلى جانب ذلك أدركت شركة فورد ضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، و إبرام إتفاقات معها حول مسائل العمل و التوظيف، و تحسين العلاقة معها، و منع حدوث عمليات إضراب العمال، و يمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية و الأوروبية بعد أن وجدت بأن تجربة شركة فورد كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات للإستخدام فيها، خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

❖ الحرب العالمية الأولى (1914-1918):

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل و إنتشار وجود إدارة الإستخدام في المنظمات الصناعية، فقد إقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية إحتياجات الحرب من السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة، و قد إقتضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.
- بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.
- تسريع وتيرة العمل.
- آلات و تجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الإستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية، وتصمم و تنفذ هذه البرامج، و يمكن القول أن هذا الإتجاه قد أصبح يمثل أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع، ولقد عجلت هذه الحرب من إنتشار إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة

التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة " العلاقات الصناعية INDUSTRIEL RELATIONS".

❖ التاييلورية :

مصطلح أطلق على حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس " فريديريك ونسلو تاييلور" حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى، لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال و سبل زيادتها، كدراسة الحركة و الزمن و تحسين ظروف و مناخ العمل المادي كالتهووية و الإضاءة والأجور التشجيعية.. إلخ هذه

الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة إستخدام تعني بها، و ما عزز من وجود هذه الإدارة ، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء الأفكار التaylorية التي تعامل العمال كأنهم آلات مما عجل من إحداث إدارة الإستخدام لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق الأفكار التaylorية و النقابات و الوصول إلى إتفاقات حول ظروف العمل و الإستخدام فيها.

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت "الهُوثورن HAWTHORN" و هي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية، ركزت هذه الدراسات على إرتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم و أهمية الحوافز المعنوية و المادية و تأثيرها على الإنتاجية، كما أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل و ضرورة إحداث التكامل بينه أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل فيها، و إنتقدت فكرة الرجل الإقتصادي التي نادى بها التaylorية و التي مفادها: أن العامل إنسان إقتصادي حافزه للعمل المال فقط. وأشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس : أن العامل إنسان لديه مشاعر و أحاسيس يجب إحترامها و معاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية و بالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال للعنصر البشري في منظماتهم و جعلتها أكثر عقلانية و إنسانية، و عززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الإستخدام و إيجاد مختصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف عليها لجعل أدائها أكثر فاعلية .

❖ الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

ظروف الحرب أظهرت الحاجة إلى إختصاصيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري و تلبية إحتياجات الحرب من السلع و الخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الإستخدام و تفعيل دورها، ففي بريطانيا مثلاً و تحديدا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية في المصانع البريطانية 5500 مختص، كانوا يسمون بـ "ضابط الأفراد PERSONAL OFFICER" و إنحصر دورهم في الإشراف على إدارة شؤون الإستخدام .

❖ ولادة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الإستخدام و أصبح العمل فيها له طابع التخصص و الإحتراف و ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ و قواعد و أصول تدّرس في الجامعات و تغيرت تسمية إدارة الإستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية PERSONAL

MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS" . مما فعّل دور هذه الإدارة تزايد تدخل

الحكومات في مجالات العمل و التوظيف حيث سُنّت قوانين و تشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات و إلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة...)، و كانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية و المنظمات لتخفيف حدة الصراعات بينهما و منع حدوث إضرابات و توفير

الإستقرار الإقتصادي، كما طالبت بتفعيل دور إدارة الأفراد لرعاية و تطبيق القوانين و التشريعات المتعلقة بشؤون العمل و العاملين.

ما بين عام 1960 - 1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل و الدافعية الإنسانية، و قُدمت نتائج تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل و أهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه. وقد ظهرت نظريات و إتجاهات فكرية في كل من اليابان و كندا و أمريكا و أوروبا الغربية حول إدارة الأفراد وممارساتها و الحفز الإنساني. لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار و التعيين، التدريب و التنمية، التعويضات و تستخدم قواعد و أصول علمية في هذه المجالات، لقد أصبح نطاق وظائف ممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال و قاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة و في مختلف المستويات الإدارية .

❖ ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 و حتى الآن):

بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT و التي يرمز لها HRM و هذا التغير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون و عمل و دور الإدارة في المؤسسة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط و المنفذ في آن واحد.

لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية، و يعمل في هذه الإدارة الآن متخصصون درسوا و إحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، و لقد جاء هذا المسمى الجديد لتوحيد تسميات هذه الإدارة لم يعد يستخدم مصطلح " وظائف الأفراد" بل يستخدم عوضاً عنه " أنشطة الموارد البشرية ". فبعدما هبت رياح العولمة على ميادين العمل و تم تحرير التجارة الخارجية و إشتدت المنافسة العالمية بين المؤسسات على إختلاف نوعياتها، و ظهور إدارة الجودة الشاملة، و التركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية و ضمان البقاء ، و التدخل الكبير للحكومات في ميادين العمل، و تزايد قوة النقابات لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون و ينجزون أعمالاً محددة فقط بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل و مورد أساسي من موارد المؤسسة و أحد موجوداتها و أصولها، فعن طريقهم يمكن تحقيق القيمة المضافة، و أصبح المورد البشري و إدارته من أهم إستراتيجيات العمل، و قد ظهر إتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل" الذي يؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية و دعمها لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة و لديها ولاء و إلتزام و قادرة على تنفيذ إستراتيجياتها و تحقيق أهدافها. و في دراسة على عدد من الشركات الأمريكية عام 1986 وجد أن 38% منها قد تحولت إدارة الأفراد فيها إلى إدارة موارد بشرية، و نسبة 81% من 38% أصبح مدير الموارد البشرية فيها نائباً للمدير العام.¹

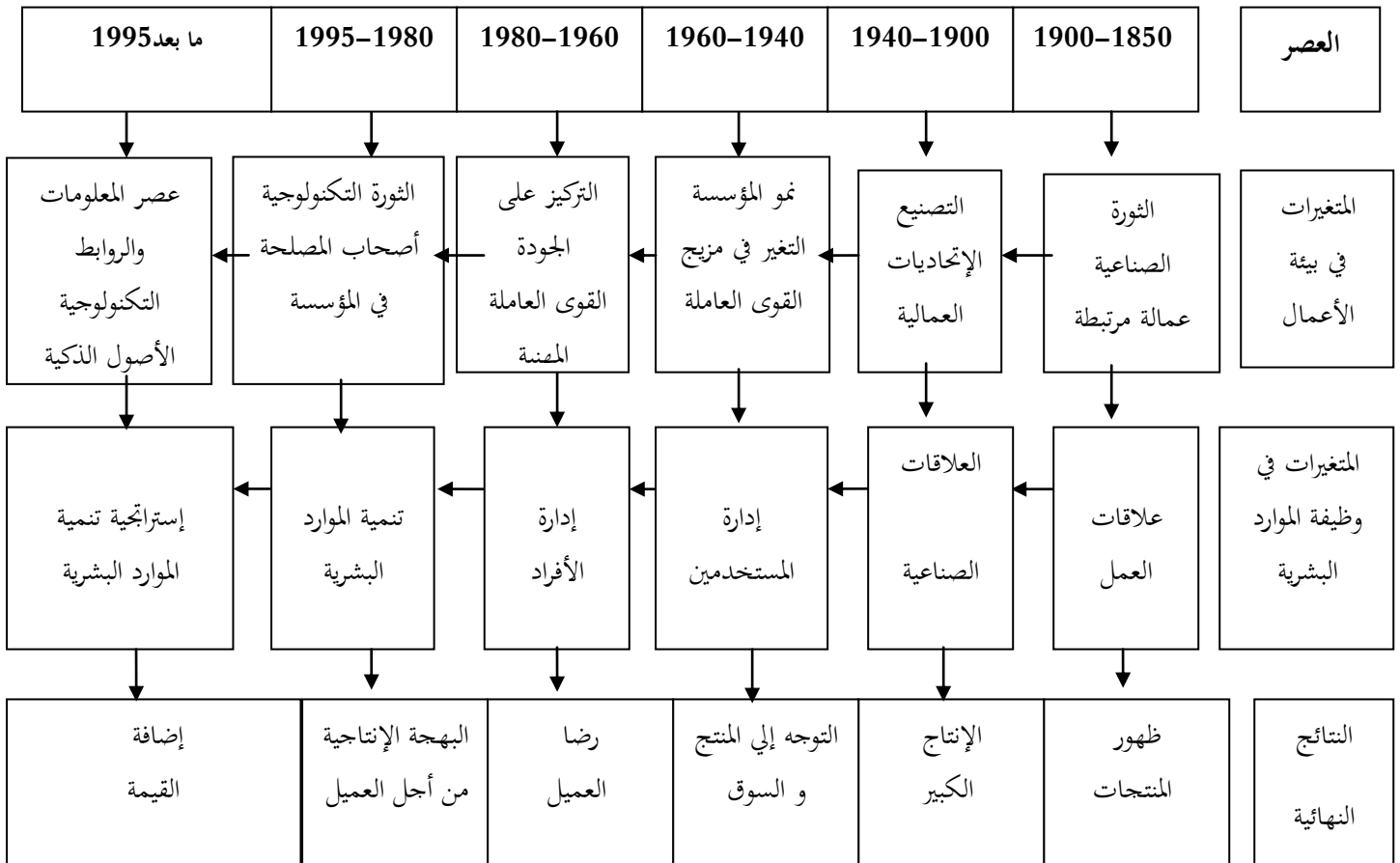
¹: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص47. نقلاً عن :

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن، وإتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتعقد حاجاتها. ويمكننا إستعراض هذا التغيّر والتطور في الشكل التالي:

شكل رقم " 1 " : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا و شلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 17 .

في ضوء الإستعراض السابق يمكننا القول أن هناك عوامل و ظروف أساسية أدت و ساهمت في نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و هي :

- إرتبطت نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية بإكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل و دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و بقائها و إستمرارها، و هذه النشأة و التطور تعكسان نظرة و إهتمام رجال الأعمال بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء البشري في العمل و التأثير فيه إيجابيا.
- الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المؤسسات و ضمان حقوقها، لتتجنب التعرض لمخالفات و محاكمات قضائية و غرامات مالية.

- ظهور النقابات و تزايد دورها و قوتها في ميادين الأعمال، و حاجة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.
- كبر حجم المؤسسات و العاملين فيها و كثرة مشاكلهم، أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل .
- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي و نظريات الدافعية الإنسانية و حاجة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين و مساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم .
- العولمة و ما أحدثته من منافسة شديدة بين المؤسسات و التوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري .

المطلب الثالث: التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

- لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى بإهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا، فقد انحصرت نظرهم إليها على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة. وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تتركز في الآتي:¹
- إتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المؤسسة أو المدير العام).
- إتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين.
- إتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات).
- إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بيانات العاملين.
- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العاملين.
- تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة. لكن مع بداية السبعينات وأوائل الثمانينات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامي الإدراك الإداري بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

1. **تغير إحتياجات العاملين:** وذلك لإرتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضا

¹: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 16.

²: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 20.

- إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.
2. **تعقد المهام التسييرية:** تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقد، وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لإستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
3. **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات الإقتصادية بإستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل الوظائف دون تمييز. كما تمتد التشريعات الحكومية إلى مجالات أخرى: كسياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.
4. **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، أدى إنحيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ برامج وسياسات الأفراد.
5. **حدة المنافسة:** ساهم الإتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.
6. **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة وإستثمارها في الوظائف المناسبة، وخاصة ونحن نعيش في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.
7. **الإرتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من أسباب زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية إرتفاع قيمة الإستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الإستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية.
- في الحقيقة، إنَّ إستخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" للتعبير عن التحول الفكري نحو الإنسان و أهميته بدلا من إستخدام مصطلح إدارة الأفراد ليس مجرد تغيير في الكلمات، لكنه تغيير إستراتيجي في المحتوى والتصور.
- فالأفراد - في ظل مفهوم إدارة الأفراد - شيء تابع للمؤسسة، يتم الإهتمام بهم من وجهة نظر المؤسسة فقط، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، يتم الإهتمام بهم كأشخاص لهم كيان مستقل وليسوا كيانا تابعا¹.

و من بين الأسباب التي أدت إلى وجود هذا الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ما يلي :¹

¹: Leonard Nadler, **Corporate human resources development**, American Society Training and Development Madison , 1988, P 41.

- **من حيث الوقت و التخطيط :** ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل يعتمد على الإستجابة لحاجة المؤسسة، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بعيد المدى، قائم على أساس التوقعات المستقبلية و متكامل و ذو طابع إستراتيجي .
- **أنظمة الرقابة :** تتميز بكونها داخلية و رسمية في إدارة الأفراد بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
- **الوظائف :** تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة و ذات طابع إقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى الإتساع و الطبيعة الخارجية و تتضمن الأبعاد الإقتصادية و الإجتماعية و الأخلاقية.
- **الأدوار:** دور إدارة الأفراد تنفيذي و تركز على الأدوار التخصصية و المهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع و التكامل في الأدوار.
- **العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الإنشداد للعمل .
- **منظور العلاقات بين الأفراد :** يكون منفعي جمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة في إدارة الأفراد ، بينما تبادلي قائم على أساس الإحترام و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموارد البشرية.
- من منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية أصبح مصطلح إدارة الأفراد اليوم كلمة غير ملائمة، ليس فقط لما يجري من فكر في هذا المجال، وما إكتشفه الممارسون من قصور في مفهوم هذه الإدارة، إنما أصبح الملائم الآن سواء من حيث النظرية أو من حيث التصنيف هو مفهوم إدارة الموارد البشرية.²
- ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³
- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الإستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.
- التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

¹: يوسف حجي الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 1، 2006، ص ص 62-

²: Leonard Nadler, op.cit. , P 41.

³: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 38.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية كبرى، فلم يعد ينظر إليها أنها مجرد مصدر تكلفة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وكان لذلك أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث حدثت بعض التغيرات الجذرية في وظائف إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات المؤسسات الحديثة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم "1" : تطور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي

المدرسة الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الإنسانية	الحديثة
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر :عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003 ، ص22.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية الدعامة الحقيقية التي يستند عليها، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارته بشكل جيد و توفرت الظروف التي تدفعه إلى العمل و العطاء ، و تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالمورد البشري بإعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة.¹

المطلب الأول: تعريف و أهمية الموارد البشرية

1. تعريف الموارد البشرية:

يؤكد بيتر دراكر على أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي الوحيد حيث يقول: " إن أي مؤسسة لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان".²

كما يشير سيد الهواري أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة و هي مصدر نجاح إذا تمت إدارتها بشكل جيد، و مصدر فشل إذا ساءت إدارتها.³

الموارد البشرية لأي مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الإختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.⁴

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين و الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و توحد و تضبط أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط والأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائفها في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية ، و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات في شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد ... من أجل تحقيق أهدافها و في المقابل تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.⁵

¹: Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2001, P 238

²: مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 1، 2007، ص 31.

³: نفس المرجع .

⁴: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، بدون دار نشر، 2004، ص 19.

⁵: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 11.

2. أهمية الموارد البشرية :

- تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المالية، المادية ...) بدون أفراد ذوي مهارات و مؤهلين و قادرين على أداء الوظائف المطلوبة منهم.¹
- يقول توماس بيترز: " إن المدخل الرئيسي لتحقيق الإستمرار و النجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الإعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل الصعبة القياس مثل سلوك العاملين و الجودة و خدمة العملاء إضافة إلى توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة ".²
- توصل ديوتارت إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المؤسسات الحديثة.³
- الموارد البشرية أساس الإستقلال و النفوذ الإقتصادي بإعتبارها قوة إقتصادية تقوم قادرة على الإدارة الفعالة و الأداء الجاد المثمر لتعظيم القيمة المضافة.⁴
- إن المشاركة الفعالة للعقل البشري و الطاقات الذهنية للموارد البشرية هي مصدر المعرفة و أساس القدرة الإبتكارية و تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات ترضي العملاء.⁵
- قد تتوفر المؤسسة على مزايا نسبية معينة كموقع متميز و تسهيلات إئتمانية... لكن بدون العنصر البشري الكفاء لا يمكن تحويلها إلى مزايا تنافسية تؤثر في موقف المؤسسة .⁶
- تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل و الإنتاج فهي التي تقوم بالإبداع و الإبتكار و تصميم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابته و جودته و تسويقه و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة و لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها و رسالتها.⁷
- من خلال موارد بشرية مدربة و مؤهلة و ذات كفاءة عالية و محفزة بشكل جيد، يمكن إنتاج و تقديم منتج و خدمة بجودة و سعر يرضيان الزبائن، من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم و خدمتهم لعملاء المؤسسة و فيما يلي شكل يوضح هذا المثلث:⁸

¹: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 32.

²: نفس المرجع، ص 33.

³: نفس المرجع، ص 34.

⁴: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق، ص 26.

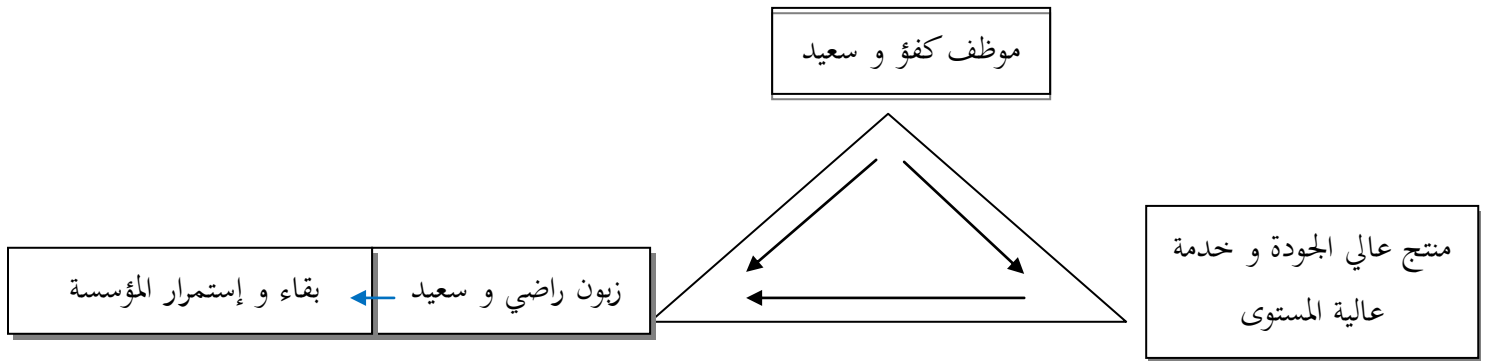
⁵: علي السلمي، تنمية الموارد البشرية السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 23، العدد الثاني، يوليو 2001، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 118.

⁶: نفس المرجع.

⁷: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 11.

⁸: نفس المرجع، ص 12.

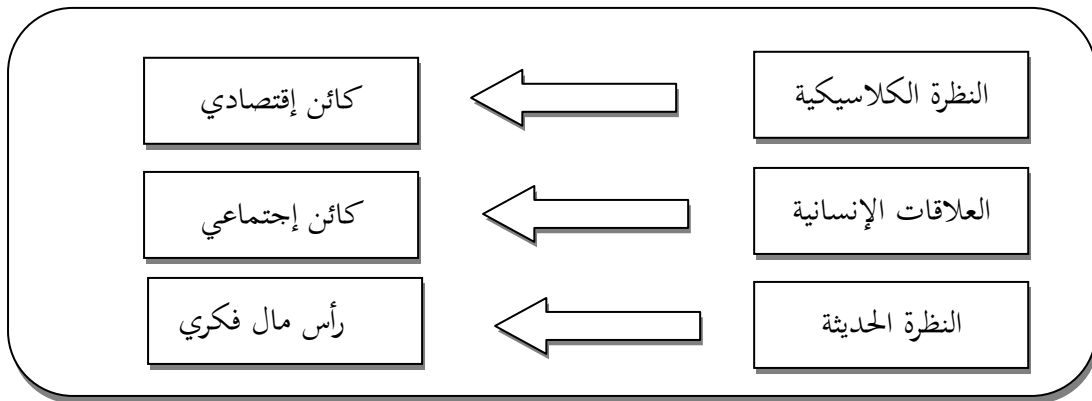
الشكل رقم " 2 " : مثلث الجودة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 12.

و بالتالي بقاء و إستمرار المؤسسة يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة و جودة عمل مواردها البشرية التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها. في ضوء هذه الأهمية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو المستخدمين أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية دلالة على أهميته بإعتباره أهم عناصر مدخلات العمل. كما أنه لم يعد ينظر إلى الإنفاق على نشاطات الموارد البشرية على أنها تكلفة بدون عائد بل إستثمار يحقق منفعة و قيمة مضافة للمؤسسة. و الشكل التالي يوضح تحول النظرة إلى العنصر البشري.

الشكل "3": تطور النظرة للموارد البشرية



المصدر : عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 21.

و في الأخير يمكن القول أن قوة الموارد البشرية و فاعلية أدائها تعني قوة المؤسسة و قدرتها على منافسة الآخرين في السوق و ضمان البقاء و الإستمرار .

المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية فقد عرّفها البعض وفقا للمداخل المعاصرة على أنّها: الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالإستقطاب والتوظيف، والتدريب، والمكافأة.¹

تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و يسهم في تحقيقها.²

مجموعة من السياسات و الأنشطة المتكاملة التي يشترك في تصميمها و تنفيذها المديرون و قادة فرق العمل و إختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات و الأنشطة.³ مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.⁴

و منه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنّها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .

و من خلال هذا التعريف يتضح ما يلي:

- تعمل إدارة الموارد البشرية على ممارسة الأنشطة الإدارية و المتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على العنصر البشري في المؤسسة.
- الإلتزام بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة :تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز الموارد البشرية، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية:(الكفاءة و الفعالية، النمو و التكيف و الإستقرار، البقاء و التميز، تطوير و تنمية المهارات، تحقيق الإلتزام و الولاء ...) و الأهداف الفردية للعاملين:(فرص عمل عادلة، ظروف عمل مناسبة، أجور و حوافز مرضية، مسار وظيفي مناسب، إستقرار و رعاية جيدة ...) في الوقت ذاته بشكل عادل و متوازن.

¹: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 28.

²:عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 14.

³: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق، ص 20.

⁴: جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 34.

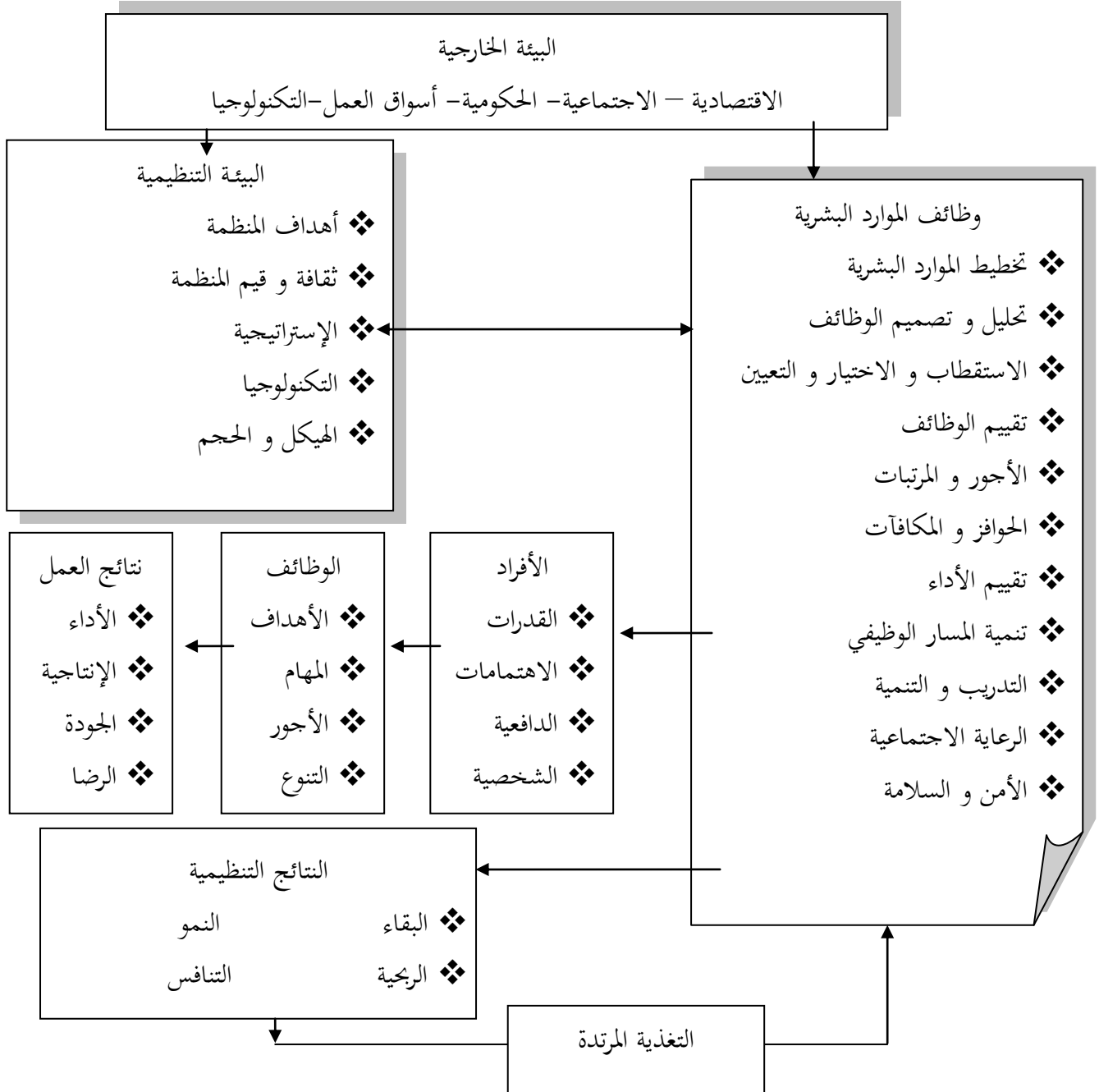
الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

- تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطته.

و بناءا على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم " 4 " : نموذج إدارة الموارد البشرية



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 16.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹

1. وظيفة تكوين الموارد البشرية: (Staffing of Human Resource)

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على إختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ. **تصميم وتحليل العمل:** يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج. **إستقطاب الموارد البشرية:** في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

د. **إختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بإنتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى إستقطابهم، وذلك بإستخدام معايير إختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

هـ. **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم إختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

إنطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى إنتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2. وظيفة التعويضات: (Compensations)

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ. **نظام تقييم الوظائف:** هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 15-19.

ب. **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ج. **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

د. **نظم المزايا الوظيفية الإضافية:** وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

هـ. **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين.

إنّ كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه، هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3. تدريب وتنمية الموارد البشرية: (Training and Development)

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

أ. **التعلّم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب. **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

4. صيانة الموارد البشرية: (Maintenance of Human Resource)

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

أ. **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب. **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5. علاقات الموارد البشرية: (Human Resource Relations)

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ. **دمج الموارد البشرية:** وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج، من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها إتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب. **علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد فيما يلي: "وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها".¹

من خلال ما سبق، يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

❖ تحقيق الكفاءة الإنتاجية: (Efficiency)

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات (Inputs)، على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (Outputs) أي سلع، خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 29.

الموارد البشرية، من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وإنتماء للعمل وللمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

❖ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: (Effectiveness)

إن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) المقدم للزبائن إحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

إن نتاج وظائف وممارسات الموارد البشرية يصب في تحقيق مستوى الأداء الجيد التي يتجسد في (المقدرة × الرغبة) أي أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل في آن واحد، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى ممكن. لذلك تسعى المؤسسات إلى تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها، لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، يجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء، و بالتالي تحقق أهدافها. هناك من أضاف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

❖ أهداف على مستوى المجتمع : تتمثل في المحافظة على التوازن بين العرض و طلب الموارد البشرية التي

بإمكانها التقدم للحصول على الفرص الوظيفية و مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية و تمكنهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذه الإستثمارات بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل و توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.¹

❖ أهداف على مستوى العاملين:

- توفير ظروف صحية مناسبة من خلال تفعيل الأمن و السلامة و المحافظة على العنصر البشري و تحقيق العدالة في معاملتهم من خلال وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم الأداء.

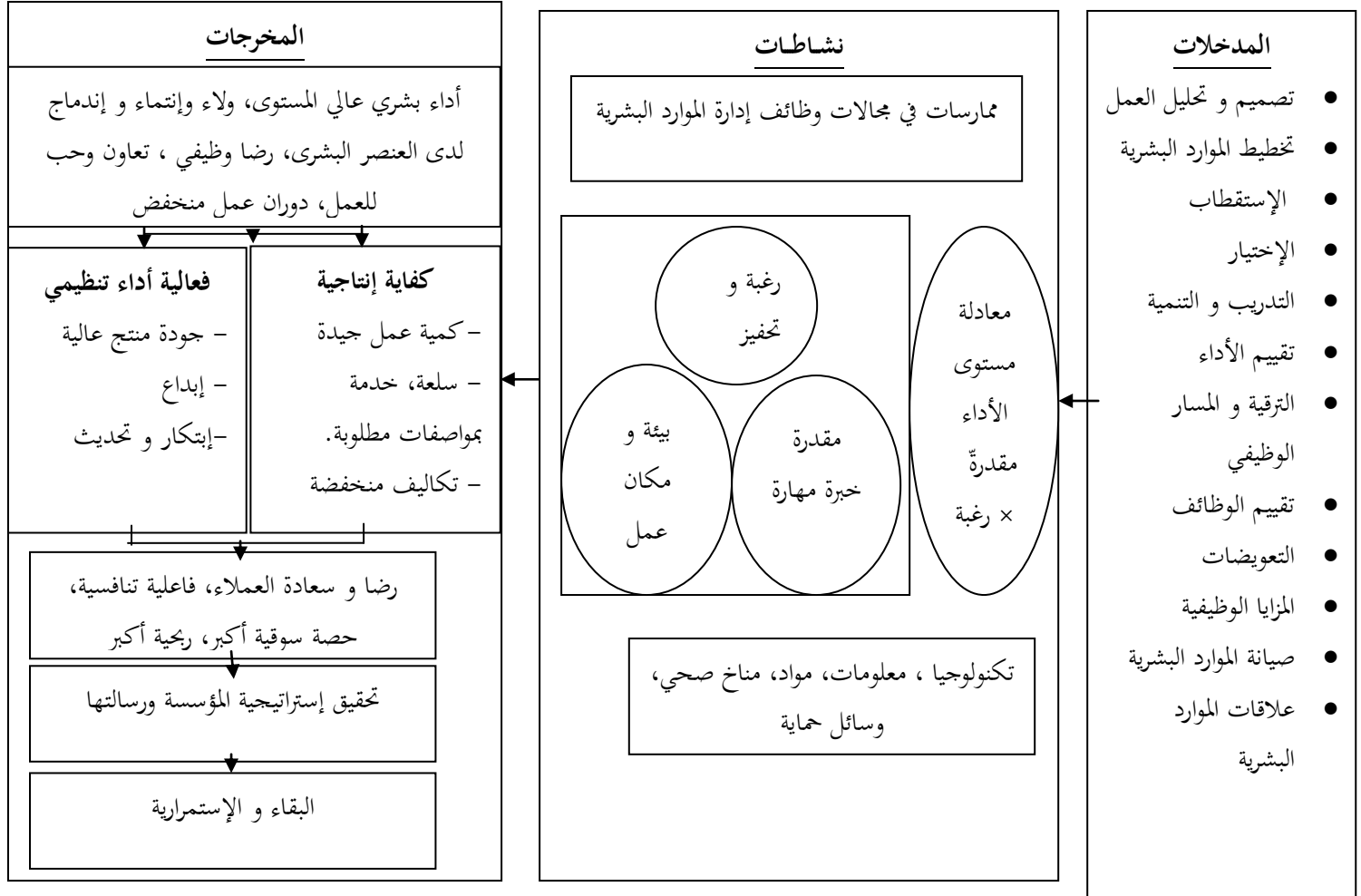
¹: رمضان فهد علي غريبة، أثر العولمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة دكتورى في إدارة الأعمال، القاهرة، 2010، ص 39.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

- هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من أجل زيادة الولاء و الإلتزام.¹
- و فيما يلي شكل يوضح هدف إدارة الموارد البشرية و دورها ضمن النظام الكلي للمؤسسة.

شكل رقم " 5 " : نظام إدارة الموارد البشرية هدفه و دوره ضمن النظام الكلي للمؤسسة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 34.

¹: سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006، ص

المبحث الثالث: أدوار و مداخل و فلسفات إدارة الموارد البشرية

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ممارستها لعدة أدوار، ويمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية يمكن الإعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية حيث تختلف إدارتها حسب فلسفة إدارة المورد البشري.

المطلب الأول: أدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية عاملا مهما في تحديد الوضع التنظيمي للمؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، و المؤسسة الناجحة عليها تشجيع إدارتها على ممارسة أدور متعددة لتحقيق أهداف زيادة الإنتاجية و الفاعلية التنظيمية و الإستجابة للمتطلبات البيئية الإقتصادية و التكنولوجية...، و تتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي :

الدور الإرشادي الإستشاري: يتمثل في تقديم الإرشادات و الإستشارات والبيانات والمعلومات للمديرين أو الإدارة العليا فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وكذا حول الإستراتيجيات و الممارسات المطلوبة و أساليب زيادة الدافعية و المعنوية في العمل مما يجعل الإدارة مدركة لمتطلبات التطوير مستقبلا.¹

1. **الدور التنفيذي (التشغيلي):** يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى في صناعة قرارات التوظيف، ووضع خطط الإستقطاب و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء و السلوك فضلا عن نشاطات التدريب وتقييم الأداء، وقيامها بهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات المؤسسة.²

2. **الدور الإداري (الوظيفي):** ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية و دقة معايير الاختيار وإستكتشاف أسواق الإستقطاب المناسبة علاوة على وضع أنظمة الأجور و خطط التطوير الإداري.³

3. **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة، منها⁴:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعد على القيام بهذا الدور.

¹: ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مجلة تنمية الرافدين تصدرها كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة الموصل، مجلد 81 عدد 28، 2006، ص ص 158 - 159. نقلا عن:

French, wendell L, **Human Resources Management**, 3 ed (USA) Houghton Mifflin co, 1994 , P 635

²: نفس المرجع ، ص 159. نقلا عن :

Shuler RS, **Repositioning the Human Resources function transformation or demise**, vol 4, 1996 .

³: المرجع نفسه.

⁴: عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

- إعادة النظر في الأولويات، وذلك بإهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الإهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- 4. **الدور التقييمي:** هو من الأدوار الصعبة إذ يتطلب قيام إدارة الموارد البشرية بعملية تقييم فاعلية السياسات و الممارسات المختلفة التي تدعم تدقيق إدارتها و هي عبارة عن مراجعة منتظمة لجميع أنشطتها و تحليلها بهدف معرفة الإنحرافات إن وجدت و إتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.¹
- و تهدف هذه العملية إلى تحقيق عدة فوائد منها:²
- تطوير المساهمات التي تقدمها هذه الإدارة للمؤسسة و تحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين على تبني مسؤولية أكبر و تخصص أعمق في مجال أعمالهم نظرا لخضوعها إلى تدقيق دوري منظم.
- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال إستحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المؤسسة.
- 5. **الدور الإستراتيجي:** أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا بارزا في صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و ربطها بأهداف المؤسسة، مما يستدعي ضرورة تضمينها خلال المراحل الأولى من إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بهدف تحسين مستويات الأداء و زيادة الإبداع و المرونة.³
- و نجد أن المؤسسات تتباين في تحديد الأدوار الممنوحة لإدارة الموارد البشرية بسبب التباين و الاختلاف في فاعلية الدور الذي تلعبه هذه الإدارة و هذا نتيجة لأحد العوامل الآتية:⁴
- فلسفة الإدارة : يستند الدور الفلسفي الذي تعتمده الإدارة العليا إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يتحدد في خدمة المؤسسة أولا وقبل كل شيء و على العاملين أن يكتفوا أنفسهم مع رسالة المنظمة و أهدافها كما يجب التأكد من تأدية العاملين لعملهم بصورة صحيحة و إخلاصهم في تنفيذ سياسات المؤسسة و إجراءاتها.
- المقاييس و الأساليب التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية.

¹: ناهدة إسماعيل عبد الله، مرجع سابق ، ص 159. نقلا عن :

.French, Wendell L, Opcit, P 637

²: مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإقتصاد للنشر و التوزيع، بغداد، 1991، ص 292.

³: راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة، مجلد 50 عدد 4، 2010، ص 506. نقلا عن:

Dessler G, Human Resource Management, New Jersey :Prentice-Hall..

⁴: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 340.

● الاختلاف و التباين في القيم و الثقافات بين المؤسسات و درجة إستجابة الأفراد للقيم و الفلسفة السائدة في المؤسسة.

● التباين و الاختلاف في السياسات و الوظائف التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

المطلب الثاني : مداخل إدارة الموارد البشرية :

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية يمكن الإعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، وهي:

1. المدخل الإداري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية، و خطط الموارد البشرية، وعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها. هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل.¹

تمارس إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم العملية الإدارية الوظائف التالية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وفيما يلي عرض مختصر لها:

أ. **التخطيط:** يهتم بتخطيط إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما و نوعا، وهو مرحلة التفكير والدراسة التي تسبق أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف، وإختيار أنسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف، وبالتالي فهو التحديد المسبق لبرامج وإجراءات الموارد البشرية في المؤسسة، ومنه تنبع الوظائف الإدارية الأخرى.²

ب. **التنظيم:** يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولتنفيذها، فإنه يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة والأفراد والعوامل المادية، ويجب عليه أن يكون واعيا للعلاقات المركبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.³

ج. **التوجيه:** وهذه الوظيفة تمارس أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم، و التي تشمل تنسيق مهام الموارد البشرية و دعم التعاون بين الأقسام و الوحدات مع تحفيز الأفراد على تقديم مساهمات إيجابية و تسيير عملية الإتصال بين مختلف الأطراف و تقديم مقترحات التطوير و بحث سبل علاج المشكلات و المعوقات الخاصة بالأفراد.⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 52 .

² راجع في ذلك: - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 25.

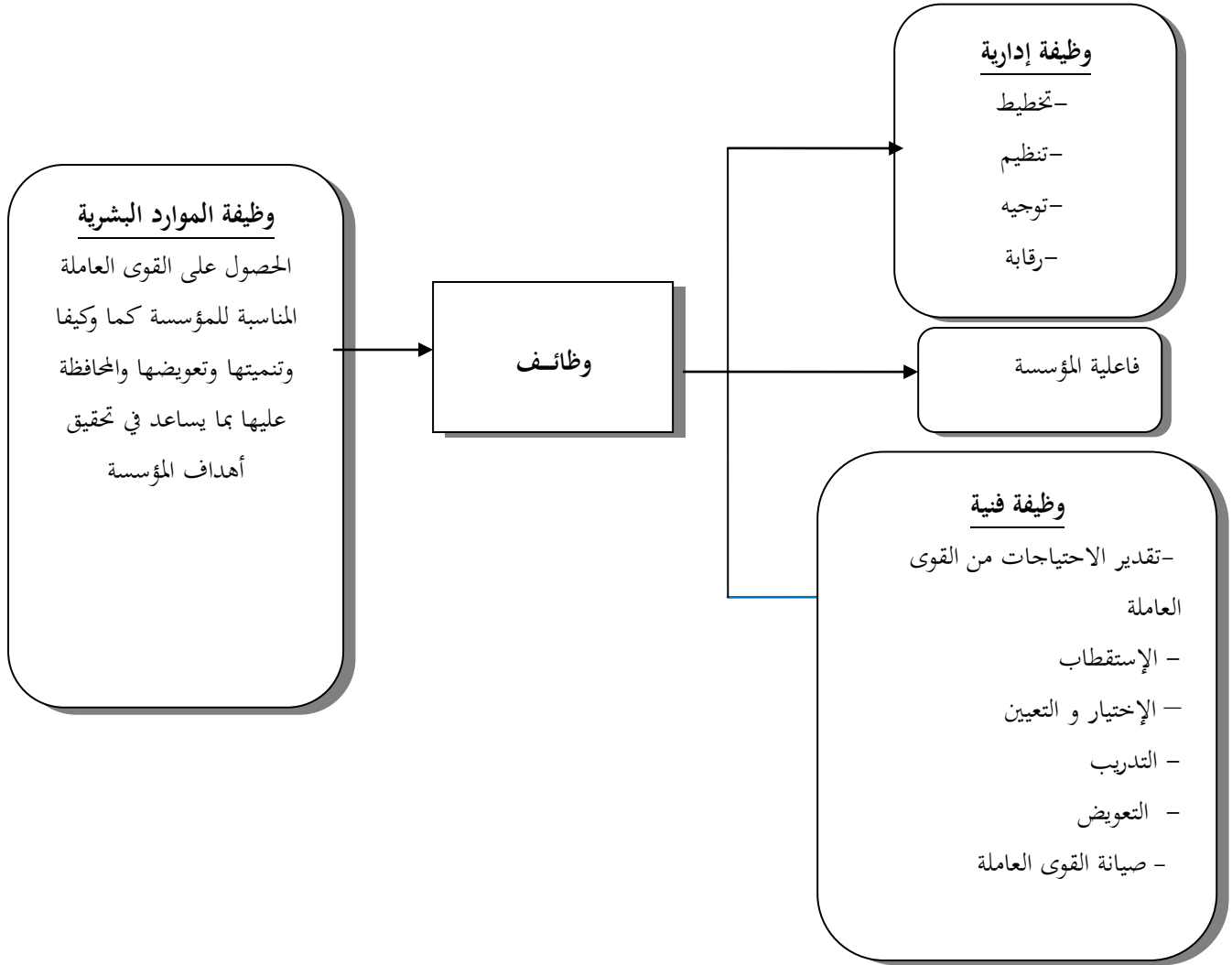
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 60.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 61.

⁴ رمضان فهيم علي غريبة، مرجع سابق، ص 36.

د. الرقابة: هي ضبط وتنسيق الأنشطة، والتأكد من أن المهام يتم تنفيذها وفق الخطط و الأهداف المحددة سابقا، و يتعلق ذلك بأداء الأفراد و إنتاجهم و تقويم أنشطتهم و سياسات و إجراءات الموارد البشرية.¹ من هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم " 6 ": الوظائف الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق ، ص24

أما عن كيفية الجمع ما بين العملية الإدارية والعمل التشغيلي فتتم من خلال ملاحظة ومقارنة الأداء مع الخطة الموضوعية وتصحيح الانحرافات وإتخاذ الإجراءات المناسبة لعدم تكرارها.

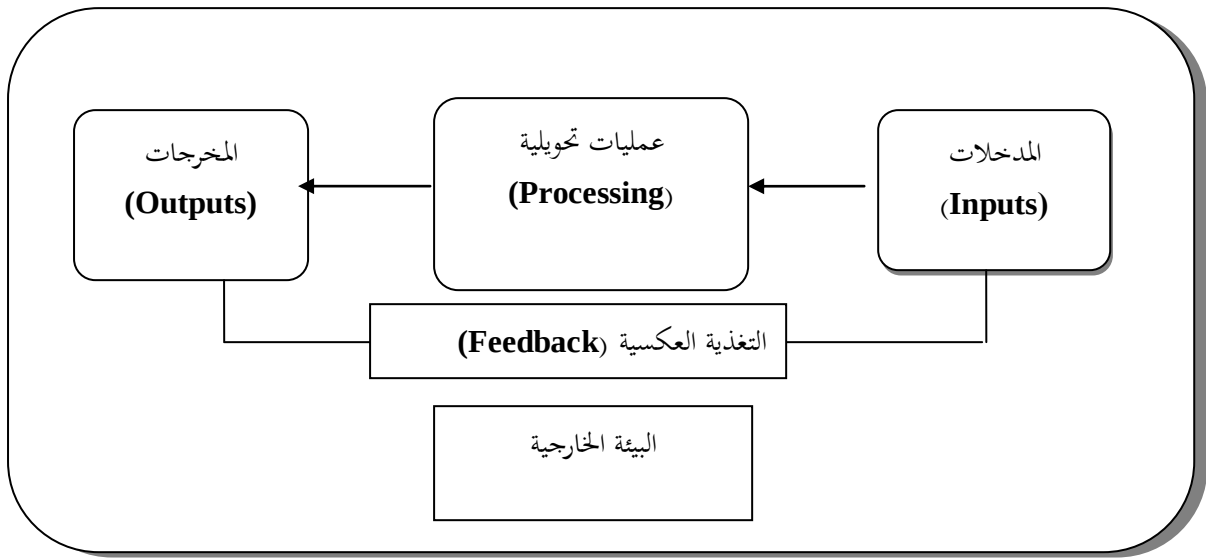
¹:المرجع نفسه.

2. المدخل النظامي¹:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ووفقاً لهذا المدخل، يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى، مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق، وغيرها من النظم، والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمؤسسة.

ويمكن وصف المؤسسة بأنها نظام مفتوح يتم من خلاله تحويل المدخلات - أي الموارد التي تحصل عليها من البيئة المحيطة - إلى مخرجات، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم " 7 " : المؤسسة كنظام



المصدر: محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 35 .

وتتكون المؤسسة كنظام من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

❖ المدخلات: وتشمل:

- المدخلات المادية: أموال، آلات، معدات، مواد خام.
- المدخلات البشرية: الأفراد، وما يتعلق بهم من رغبات وقيم وإتجاهات.
- المدخلات المعنوية: الأهداف، والسياسات، والمعلومات.
- المدخلات التكنولوجية: الأساليب والمعرفة الفنية.

❖ الأنشطة والعمليات التحويلية: ومن أهم هذه الأنشطة عمليات الإتصال الرسمية وغير الرسمية، والقيادة،

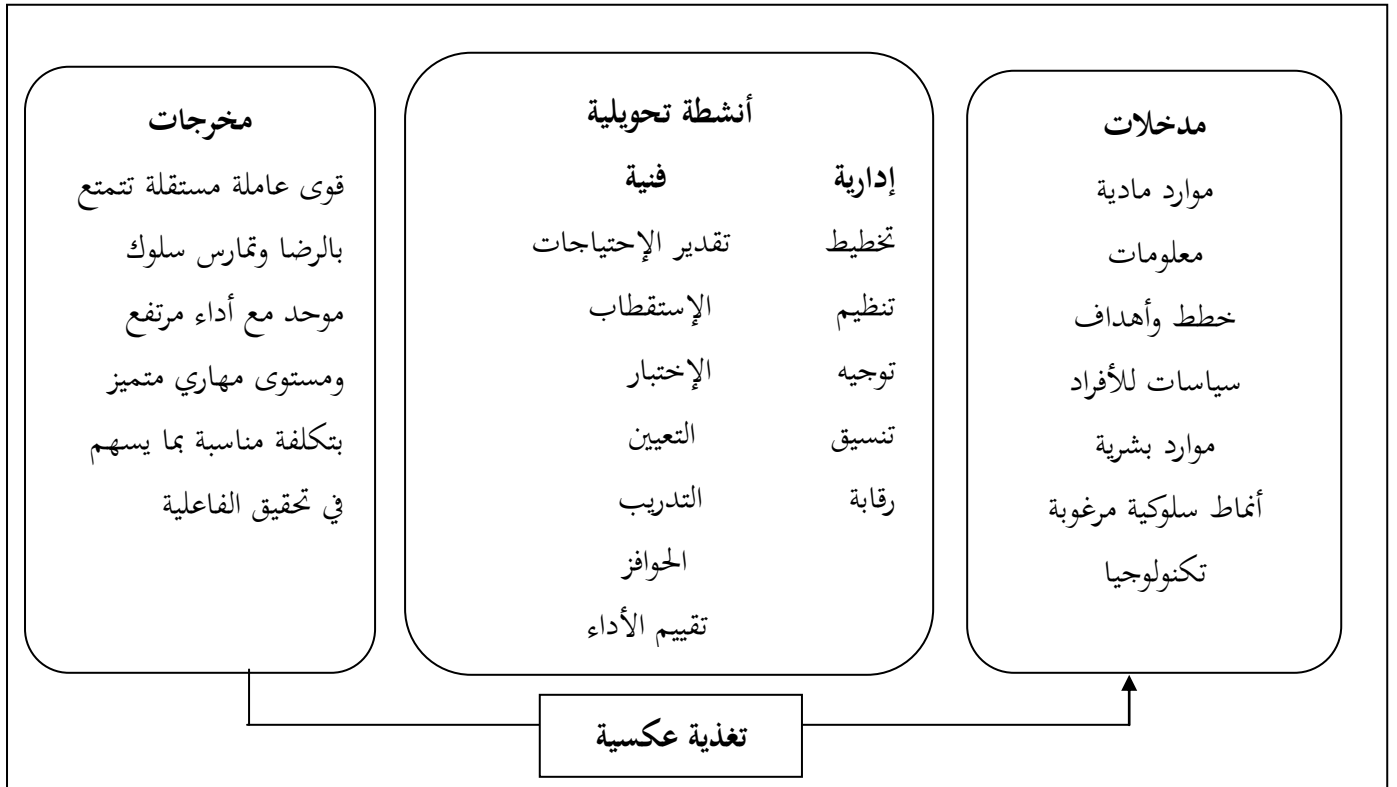
والإشراف، وإتخاذ القرارات، وتجميع المعلومات، والرقابة.

❖ المخرجات: وتتمثل فيما تقدمه المؤسسة من إنتاج مادي أو معنوي، ويعرض للبيع أو الإستخدام بمقابل.

¹: محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 35-39.

وهكذا يمكن تعريف النظام بأنه كيان أو بنية ناتج عن تجميع عدة أجزاء توجد بينها علاقات تبادل وتفاعل، تكون كلاً متكاملًا، وعلى ذلك يمكن أن نتصور أن المؤسسة تتكون من عدة أنظمة فرعية رئيسية هي: نظام للإنتاج، نظام للتسويق، نظام للتمويل، نظام للموارد البشرية. وتتكامل هذه الأنظمة الفرعية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط بينها أنظمة فرعية أخرى، مثل نظام الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات. إنطلاقاً مما سبق، يمكن اعتبار وظيفة الموارد البشرية نظام يتكون من مدخلات وأنشطة، ومخرجات، وكذلك من أنظمة فرعية، مثل نظم الأجور، والتدريب، والتقييم، والاختيار. وإن مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية يفصح عن أنها وظيفة ديناميكية تتكامل أنشطتها وعناصرها من أجل توفير العاملين الملائمين لأداء مهام معينة، تحقق في النهاية أهداف المؤسسة، كما أن الأخذ بهذا المفهوم الحديث يمكن المديرين من الربط بين مخرجات إدارة الموارد البشرية وبين نوعية المدخلات والأنشطة، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم "8": وظيفة الموارد البشرية



المصدر: محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 38.

3. المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحصيل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، و يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يصبح العنصر البشري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة.¹ تتطلب تنمية وتطوير إستراتيجية المؤسسة إحداث نوع من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين إستغلال موارد وإمكانيات المؤسسة، والتي تتطلب نوعا من التفاعل والتكامل فيما بينها، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.²

ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانيات المؤسسة، يجب على مسؤولي الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة، وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الإستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، والتأثير على دافعيتهم للعمل، وتحقيق تكاملهم مع المؤسسة.³

لقد تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الإستراتيجي، حيث أصبح لقرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات، كما أصبحت الموارد البشرية أساس تنافسية ونجاعة المؤسسات.⁴

¹: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 53

²: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 15

³: حسين يرقى، مرجع سابق، ص 28.

⁴: المرجع نفسه.

المطلب الثالث: فلسفات إدارة الموارد البشرية.

تختلف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات من حيث فلسفة إدارة المورد البشري، ونطرح هنا بعض الفلسفات البديلة في تسيير رأس المال البشري وهي:¹

1. الفلسفة الآلية للمورد البشري (HR Machine Model):

ترى المؤسسات التي تطبق هذه الفلسفة بأن المورد البشري أقل أهمية من قيمة الطاقة الآلية، وأن الحافز المادي ودراسة الزمن والحركة أهم عناصر فلسفة الموارد البشرية.

2. الفلسفة الإنسانية لإدارة الموارد البشرية (Human Relation Model):

حيث تؤكد تلك الفلسفة على أهمية العنصر البشري في إدارة المؤسسات، وبالتحديد دور العلاقات الإنسانية بين العاملين وأصحاب رأس المال في تحقيق أهداف المؤسسات، من منطلق ما يلي:

- للإنسان حاجات تفوق مجرد الحاجات المادية في العمل يبحث عن تحقيقها من المؤسسة التي يعمل بها.
- سلوك الإنسان في المؤسسات تجاه الإدارة عبارة عن سلوك جماعي، وليس سلوكا فرديا.
- يجب تهيئة ظروف العمل ليس فقط مادية، ولكن أيضا إنسانيا لتحقيق أهداف التشغيل.
- للنقابات دور أساسي في العلاقات الإنسانية، حيث تحافظ على حقوق العاملين، وتنفيذ قوانين العمل.

3. الفلسفة الهيكلية لإدارة الموارد البشرية (Structural Philosophy of HRM):

تتم الفلسفة الهيكلية لإدارة الموارد البشرية بالتوزيع النسبي للسلطات والصلاحيات لكل من العمال والعاملين مع أصحاب العمل والمديرين، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة.

4. فلسفة القوى المتحركة لإدارة الموارد البشرية (Counterveiling Power philosophy of HRM):

ويقصد بذلك العلاقات والقوى المتغيرة بين كل من أطراف منظومة العمل في أي مؤسسة، وهي تشمل القوى المتحركة (Counterveiling Power) بين كل من الحكومة، النقابة، أصحاب رأس المال، العمال، المجتمع، الرأي العام، الإدارة، حيث تؤدي المفاوضات بين تلك القوى إلى تحرك القوة الرئيسية من مركز قوي لآخر، فأحيانا يكون العاملون في مركز أقوى من أصحاب العمل أو غيرهم.

5. فلسفة المصالح المشتركة لإدارة الموارد البشرية (Stakeholders Philosophy of HRM):

وتتضمن هذه الفلسفة رؤية التفاعل و التكامل، وتحقيق الأهداف المشتركة لجميع القوى المشاركة في منظومة الموارد البشرية سابقة الذكر في الفلسفة السابقة. فبدلا من الصراع والإستغلال لأحد القوى أصحاب رأس المال مثلا لبقية مراكز القوى في منظومة الموارد البشرية، تقوم جميع القوى بالتعاون لإرضاء جميع الأطراف، من خلال المفاوضات، والاتفاق، والتكامل، والتعاون، وروح الفريق.

¹: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 214-218.

6. فلسفة التفرقة العنصرية في إدارة الموارد البشرية (Discrimination Philosophy of HRM):

تقوم الشركات متعددة الجنسيات، وبعض المؤسسات، بالتفرقة في إدارة الموارد البشرية، حتى بالنسبة لنفس الأفراد ذوي نفس المهارات والتخصصات، وتتم التفرقة حسب الجنسية، كما هو الحال في وظائف الفنادق، والبنوك، ومؤسسات البترول، والمقاولات، والمؤسسات الصناعية والبتروكيماوية، والجامعات، و مراكز التدريب، وغيرها من المؤسسات، وبالتحديد تتم التفرقة في المجالات التالية:

- التفرقة في الأجور.
- التفرقة في المزايا العينية الأخرى، كالسكن و العلاج.
- التفرقة في الترقية والمسا الوظيفي.
- التفرقة في الحوافز.
- التفرقة في الإختيار.
- التفرقة في فرص التدريب.

7. فلسفة إستغلال أصحاب العمل (The exploitation philosophy of HRM):

حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق أقصى مكاسب من توظيف العمالة، وخاصة الوافدة، مع سداد أقل معدلات للأجور من منطلق حاجة المتقدمين للوظائف، ومن أهم مظاهر هذه الفلسفة أداء الأفراد في وظائف أقل من قدراتهم ومؤهلاتهم ويستغل القطاع الخاص عادة ظروف العمالة الزائدة بفرض الشروط القاسية، ودفع أقل الأجور والمرتبات.

8. فلسفة إستغلال العاملين لإدارة الموارد البشرية:

(Employees Abusing Employers HRM Philosophy)

يظهر في بعض المؤسسات نموذج إستغلال العاملين للوظائف - وخاصة الحكومية والعامة - حيث لا يعمل الفرد ساعات العمل المطلوبة وفق القوانين، وفي نفس الوقت يطالب بالأجور والحوافز دون عمل، مع التبرير بأن ظروف الغلاء وإرتفاع نفقات المعيشة والتضخم تبرر الحصول على جميع الحقوق ولو بدون تقديم إنتاج.

9. فلسفة مكاتب التوظيف في إدارة الموارد البشرية:

(Employment Agency Philosophy of RHM)

بدأت تنتشر شركات إلحاق العمالة للعمل، هذا بجانب إنتشار نفس الشركات الأجنبية، حيث تقوم تلك الشركات بالوظائف التالية:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- القيام بوظائف الإختيار والتعيين والمقابلة، نيابة عن المؤسسات، مقابل عمولة معينة يتفق عليها.
- دراسة أحوال أسواق العمل، ونشر إحصاءات ومؤشرات عن مستويات الأجور لكل وظيفة.
- دراسة الإحتياجات من الوظائف المختلفة، وإقتراح أساليب لتقييم الوظائف وقياس الأداء وتحديد المسار الوظيفي.

10. فلسفة الإنتاجية والتميز لإدارة الموارد البشرية:

(Productivity-Excellence Philosophy of HRM)

تؤمن تلك الفلسفة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية من منطلق تحقيق سلسلة من الأهداف المتوازنة لكل من:

- **الحكومة:** تستفيد من دفع الرسوم والضرائب.
 - **النقابة:** ضمان التدريب والتنمية وحقوق العاملين.
 - **المستثمر:** ضمان معدل مناسب على رأس المال.
 - **العمال:** تحقيق معدلات مناسبة من الأجور، والخوافز، والروح المعنوية، والسلامة المهنية، والرعاية الصحية.
 - **الإدارة:** التشغيل الأمثل للموارد بإصلاحات الإنتاجية الكلية والتنوعية والقضاء على الفاقد والمضيعات، أي أن تحسين الإنتاجية سوف يحقق أهداف جميع الأطراف.
- يتجه عالم الأعمال اليوم نحو العالمية بسرعة متزايدة، وتلعب الشركات متعددة الجنسيات دورا بارزا في هذا الإتجاه، حيث أنها بالإضافة إلى عوامة التبادل التجاري من خلال عوامة المنتجات والأسواق، فقد عمقت مفهوم عوامة الثقافات، حيث أوجدت إتصالا بين الممارسات الإدارية في مختلف الثقافات، ولذلك فإن أحد الإهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو التكيف مع التغيرات العصرية، بحيث تعمل على وضع البرامج والسياسات التي تعمل على إعداد وتهيئة البشر ذوي المهارات والقدرات والمعارف التي توافق متطلبات العوامة. وكذا إيجاد الصيغ التي تمكن هذه الثقافات المتباينة من العمل معا، بحيث تتكامل أفكارهم وممارستهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.¹
- والجدول التالي يوضح أثر التكوين الثقافي على بعض الجوانب الهامة في إدارة الموارد البشرية في بيئات متنوعة الثقافات.

¹: محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 81.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

جدول رقم " 2 " : أثر التكوين الثقافي على بعض جوانب إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	النموذج العربي
في مجال التدريب			
تركيز العملية التدريبية:	التركيز على الكيف والجوانب التطبيقية.	المناقشات وتبادل الخبرات.	دور المدرب وعرضه للموضوع.
المادة التدريبية:	مكتوبة وتتميز بالوضوح.	تعتمد على الوسائل البصرية.	شرح المدرب على الشفافية.
إفتتاح البرنامج:	إما عشوائيًا أو حسب ترتيب الجلوس.	التركيز على الانتماء للمؤسسة والترتيب من لأصغر إلى الأقدم.	التقدم حسب المستويات الوظيفية الأعلى أولاً.
تقييم المتدربين:	أسئلة مباشرة مع أسئلة عارضة مفتوحة.	أسئلة للفريق ومناقشات والأسئلة مباشرة.	تجنب الأسئلة المباشرة للمتدربين تجنبًا للحرج.
في مجال التحفيز			
أسلوب الإدارة:	الديمقراطية و المساواة.	الإقناع والتركيز على فريق العمل.	الإهتمام الشخصي والسلوك الأبوي.
المكافآت:	زيادة المرتب، منح العمولات، الإشتراك في الأرباح.	المكافآت السنوية مع التركيز على الخدمات و المزايا الإجتماعية.	زيادة المرتب والهدايا والخدمات العائلية.
الحوافز السلبية:	ضياع الوظيفة.	الخروج من الفريق.	تخفيض الدرجة وسوء السمعة.
في مجال تقييم أداء العاملين:			
الهدف من التقييم:	التعرف على نواحي القوة والضعف.	معرفة مدى تجارب الفرد مع الفريق.	تصحيح المسار و التأديب للمقصر.
أسلوب التقييم:	قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة.	قياس مدى إسهام الفرد في تناغم الفريق وإنتاجية الفريق.	- قياس مدى الإسهام الشخصي للعاملين.
نتيجة التقييم:	الترقية ، زيادة المرتب أو تجميده والحرمان من الوظيفة.	التأثير على المكافأة السنوية، النقل إلى منصب أقل مع تدوير الوظائف.	المكافأة النقدية والترقية أو تخفيض المرتب.
ختام التقييم:	التأكيد على المتوقع من الفرد في المستقبل مع توثيق المقابلة.	تسجيل نتيجة الأداء مع التأكيد على سياسة الباب المفتوح.	الثناء أو التهديد بالعقاب إذا إستمر التقصير من خلال سياسة الباب المغلق.

المصدر : محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص82.

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر التحديات الراهنة في عصر العولمة.

المبحث الرابع: الملامح المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة و الديناميكية التي تعيش فيها العديد من التحديات و المتغيرات المعاصرة التي أصبحت تهدد بقاءها و إستمرارها، و بما أن العنصر البشري أصبح العنصر المهم و الحيوي في المؤسسات المتطورة و المتميزة في العالم اليوم ، أصبحت إدارة الموارد البشرية في حاجة ملحة لممارسة أدور جديدة أكثر فعالية في التأقلم السريع لمواكبة التغيرات و مواجهة التحديات و سوف يلعب مديري الموارد البشرية دورا مؤثرا في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق هذا التكيف.

المطلب الأول : التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إتسمت العقود الأخيرة من القرن العشرين و حتى مطلع القرن الواحد و العشرين بالعديد من المتغيرات و التحديات التي تواجه المؤسسات و تؤثر في مختلف إستراتيجياتها و أنظمتها و ثقافتها التنظيمية و من ثم فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتأثر إلى حد كبير بما يحدث للمؤسسة لذلك فمن الضروري التعرف على هذه المتغيرات و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي¹:

-العولمة: إن مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة و الأعمال و الثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي و الفكري دون قيد أو شرط، كما تعني ظهور إتجاهات تنظيمية حديثة في المؤسسات من إنتاج و تسويق للمنتجات على نطاق عالمي مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلا و مضمونا و وظيفيا، فالعولمة ظاهرة لها إنعكاساتها على المؤسسات و قد يؤدي رفضها أو تحاشيها للإغلاق و الإنطواء، لذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية و نظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها و إستثمار إيجابياتها و تقليل مخاطرها و تجنب سلبياتها. إن قوة المؤسسات في المنافسة و البقاء في ظل العولمة و الإنفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على إدارة الموارد البشرية لتحسين النوعية و الجودة و رفع مستوى الأداء و الإنتاجية.

-الثورة التكنولوجية و التغير التقني:

إن التكنولوجيا ووسائلها الحديثة تعد من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في العصر الحالي، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارة على إستخدام و تبني تلك الوسائل و التقنيات و حسن التعامل معها و إستثمارها لتحسين الأداء و تطوير المنتجات و تحسين الجودة، وذلك لما لهذه التقنيات من إنعكاسات على أنظمة عمل الموارد البشرية و إحداث تغييرات نوعية في تصميم الوظائف و الهيكل التنظيمي و نوعية المهارات و الأدوار المطلوبة للأداء الفعال و تطوير المنتجات بإبتكار أساليب و أفكار حديثة، مما يستوجب مواكبة التغير بإيجاد إستراتيجيات إقتناء و تدريب للموارد البشرية في المؤسسة .

¹: راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص ص 502-505

-إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم :

تتجه الكثير من المؤسسات لأسلوب التحجيم أو التقليل من أجل البقاء في السوق، فقد اضطرت نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية التي برزت في أوت 2007 في اليوم أ ومن ورائها بقية دول العالم المتقدم، إلى التخلص من الموارد البشرية ذوي المهارات الأقل عن طريق تبني إتجاهات جديدة لإعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية أو إعادة هيكلة مواردها البشرية و مراجعة سياسات التوظيف و الأجور و المزايا لمواكبة متغيرات الأزمة، فأول تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية هو المشاعر الإنسانية للذين أرغمو على ترك العمل وكيفية إخبارهم بقرار الإستغناء عنهم أو تعويضهم أو كيفية التعامل مع ردة الفعل الغاضبة، أما التحدي الثاني فيكمن في كيفية معالجة قضية إنخفاض الروح المعنوية أو مشاعر الخوف و القلق من إمكانية التعرض المستقبلي لنفس القرار، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا و التأثير على مستويات الأداء و الإنتاجية و كيفية إقناعهم بتحمل ضغوط الوظيفة الناتجة عن زيادة عبء العمل.

-المهارات المتغيرة:

شهدت المجتمعات تطورا ملحوظا في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة، فلقد تحولت من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، فأسهم ذلك في تطوير أساليب العمل، و مع هذا التحول إختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية المتخصصة، و إختلفت و برزت وظائف نتيجة للتقدم التكنولوجي و من ثم تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري و هذا ما يظهر بوضوح في الدول النامية، هذا يعني أن المؤسسات تواجه عجزا في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة و الوظائف، مما قد ينتج خسائر بسبب الجودة و الإنتاجية المنخفضة و زيادة شكاوي العملاء، و إرتفاع معدل الحوادث بين العناصر البشرية، و يظهر دور الموارد البشرية من خلال إيجاد إستراتيجيات جيدة لسد العجز و تبني سياسات التدريب و التعليم المستمر.

-إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة مطلبا لتحقيق أعلى معيار للأداء و مقصدا لكل المنظمات لكي تتجاوز بخدماتها و منتجاتها كل الحدود الجغرافية، إن تحقيق الجودة في الأداء و المنتجات و الخدمات يعتمد على كفاءة و مهارة العنصر البشري و هذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توفيرها في العنصر البشري تعد أكبر المهام و التحديات الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية فلقد أصبحت الحاجة ملحة لتهيئة المناخ المناسب الذي يساعد العناصر البشرية على تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل، و تحمل المخاطر من أجل تحقيق إحتياجات العملاء و المستفيدين بالإضافة إلى ذلك تهيئة العناصر البشرية للتغيير و قبول الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة .

-إدارة المعرفة:

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة حيث أصبحت إقتصاديات العالم تعتمد على المعرفة بشكل كبير و أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة و أضحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في

المؤسسات، و تقوم إدارة المعرفة على أساس أن المعرفة هي المورد المهم و تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معارف جديدة و هذه العملية لا تتم إلا عن طريق المورد البشري، إذن أصبح من مسؤوليات مديري إدارة الموارد البشرية العمل على البحث عن المعرفة و توليدها و نشرها و تبادلها مع من يحتاجها و جعل عمليات المعرفة سهلة و ميسرة من خلال إيجاد الحوافز و تطوير القيادات التي تُقدّر و تشارك و تستخدم المعرفة.¹

– إدارة التغيير و مقاومته :²

أثبتت الدراسات أن تطبيق التقنيات الحديثة يلقي مقاومة داخلية من قبل المسؤولين و العاملين بسبب خوفهم على وظائفهم وسلطاتهم حيث يرون أن عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا نوع من التخلف و بالتالي تعد إدارة التغيير من التحديات التي ستواجهها إدارة الموارد البشرية.

و هناك العديد من التغيرات في إدارة و ممارسات المؤسسات لأعمالها تتطلب جميعها قدرات و مهارات مختلفة للموارد البشرية و تشمل هذه التغيرات مايلي :

- أحجام المؤسسات و أشكالها و صيغ عملها (التحول إلى نظام العمل المرن).
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة .
- التوسع في أسلوب العمل عن بعد، العمل المؤقت.

و في ظل ما تقدم أصبح هناك العديد من التحديات الإدارية و التنظيمية والتسويقية التي ستعمل في ظلها المؤسسة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و التي تمثل أطرا إدارية معاصرة تستوجب من المؤسسات و إدارات الموارد البشرية أخذها في الحسبان و فيما يلي عرض موجز لها:³

- يحيط بالمؤسسة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة و على جميع العاملين أن يعو هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسات سريعة التغير، و من لا يتكيف مع هذا التغير مصيره الزوال.
- رضا الزبون هو أساس نمو و بقاء و إستمرار المؤسسة.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المؤسسة مسؤولية كل من يعمل فيها.
- الطموح المستمر و السعي للأفضل هو شعار المؤسسة وجميع من يعمل فيها.
- الاستفادة من أخطاء و تجارب الماضي مسألة مهمة.
- التجديد و الابتكار و التحسين المستمر مسألة حتمية.

¹: راجع : - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 53.

– معالي عكروش، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ملتقى التميز في إستثمار الموارد البشرية، يومي 15-16 أفريل 2007، الأردن ، ص 2.

²: رمضان فهم علي غريبة، مرجع سابق، ص 143.

³: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 68-70.

- المؤسسة و كل مكوناتها و من يعمل فيها نظام كلي واحد متكامل و متعاون يعمل على تحقيق رسالتها المستقبلية .

- المرونة و الحرية شعار العمل في المؤسسة، فكل فرد هو مدير لوظيفته يتحمل مسؤوليتها كاملة.

- أعمال المؤسسة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق.

- الشعور بالمسؤولية الذاتية مطلب أساسي للجميع، فالجودة المتميزة و إرضاء الزبائن وبقاء و إستمرار المؤسسة يجب أن يكون هاجسا ذاتيا لكل عامل.

- الإستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الإنتماء للمؤسسة لدى العاملين.

- التعلم و تطوير الذات جزء و هدف أساسي و مستمر طوال حياة العاملين في المؤسسة.

- جميع العاملين في المؤسسة محاربون تجاه مخاطر البيئة و مواجهة تحدياتها لا الهروب منها.

- الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم تمتلك مهارات متنوعة تمكنها من التعامل و التعايش و البقاء في المؤسسات الحديثة.

إن التحديات السابقة لا تواجه إلا من خلال إدارة موارد بشرية معاصرة قادرة على توفير و خلق مهارات بشرية عالية و توفير مرونة عالية في أدوارهم و تحقيق ولاء و إلتزام و إنضباط لديهم.

المطلب الثاني: خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة:

لقد قدم رينيسميث (Rhinesmith) العولمة على أنها مرحلة من مراحل نمو إستراتيجيات المؤسسات وهيكلها وثقافتها، أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة، بهدف التفاعل مع جملة من العوامل المتشابكة.

فالعولمة في رأيه هي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي، ولذلك فهي تتطلب طرقا ونماذج جديدة لإدارة الأفراد وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقول متفتحة.

ومن خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة ما يلي:¹

1. أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات (Information Oriental Organizations): حيث تعتبر المعلومات

قيمة هامة وأصلا حيويا، بموجبها يتم توجيه وإدارة كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك بأن يكون لديها

أدوات وأساليب إنتاج المعلومات، وأن يتم إستخدام المعلومات الناتجة في إتخاذ القرارات.

2. أنها مؤسسات عضوية: من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة

الخارجية من ناحية أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الإستجابة بتبني سياسات

وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

3. المؤسسة الرشيقة (Lean Organization): التي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدينة، وذلك بالإعتماد

على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الإعتماد على العمل التعاقدى والموردين

¹: محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 91 .

الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعات إضافية، وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيف، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

4. **زيادة درجة التعقد**، وخاصة التعقد الأفقي، مقاساً بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية، حيث تتسم المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة المؤسسات في السابق، ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة، وذلك نتيجة عوالة أسواق العمل، ولجوء كثير من المؤسسات مثل " زيروكس " وبنك " بوسطن " و " جنرال موتورز " إلى التحول إلى إدارة مجموعات مهنية شديدة التنوع.

5. **التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة**، و تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية، وسلطانهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الإستقلالية، وحرية التصرف، والتعاون، بدلاً من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

6. **المؤسسة التي تسعى إلى التعلم المستمر (Learning Organization)**: وذلك للإستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

7. **الميل إلى التحالفات والإندماجات والإستحواذ**: وهذه الممارسات الإستراتيجية إستلزمته عوالة الأسواق والمنتجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تم بين مؤسسات " IBM " و " توشيبا " و " سيمنز "، فقد إرتبطوا بأعمال مشتركة من منطلق: " إذا لم تستطع أن تهمهم فإلحق بهم "، وقد نتج عن ذلك تعبئة الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية لتطوير شريحة إلكترونية قدرتها 16 مرة عن ما كان متاح.

8. **التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري**: وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطار معرفي ومهاري.

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل، لها دلالات ضمنية وإنعكاسات إدارية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في إطار العوالة.

المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية:

إن التحديات السابقة الذكر تفرض على المؤسسات تغييرات مهمة في أساليب و ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي يتوجب عليها القيام بأدوار جديدة وعصرية لكي تتمكن المؤسسة من أن تكون الأفضل و الأجدر للبقاء، ومن بينها نذكر:¹

- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

حديثاً أصبح لإدارة الموارد البشرية دور بارز في صياغة الإستراتيجية و تنفيذها وربطها بأهداف المؤسسة و هو في الواقع إرتباط متكامل يعتمد على التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي في دمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي صنع و تنفيذ الإستراتيجية، وعليه تكمن صفة التكامل الإستراتيجي Strategic Integration في جانبين إثنين الجانب الأول: تكامل خارجي و يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة و الهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات، من حيث تأقلم و تكييف الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لها، ويشمل هذا الجانب المساعدة في تحديد رسالة المؤسسة و غاياتها الرئيسية، و الجانب الثاني: تكامل داخلي و يقصد به إعداد تصور إستراتيجي داخلي متكامل لأنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: (تحقيق الميزة التنافسية وبناء فرق العمل و الثقافة التنظيمية و مشاركة الأفراد وتشجيع التعلم التنظيمي) لكي تعمل في نظام متكامل و متفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق و إنجاز إستراتيجية المؤسسة و هيكلها التنظيمي و هذا يعني أن الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و تنفيذها بما يتطابق مع إستراتيجية المؤسسة، من خلال تحديد و تحليل الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية و تحليل الموقف التنافسي و تزويد المخططين بالمعلومات الكافية و اللازمة في صنع الخطط و توزيع الموارد البشرية، فمثلا صياغة الرسالة و تحديد الأهداف ينبغي أن يكون بالأسلوب الذي يحفز قدرات وطاقات الموارد البشرية و بالتالي يحقق رسالة المؤسسة و أهدافها ، ويتمثل دورها أيضا في التحديث المستمر لوظائف و ممارسات الموارد البشرية من الإستقطاب و التعليم و التدريب و الإختيار و التحفيز لجعلها منسجمة و متفقة مع الإتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشرية.

أصبح الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من الأدوار الرئيسية و إرتفعت أهميته نسبيا مقارنة بالأدوار الأخرى و فيما يلي شكل يوضح تغير دور إدارة الموارد البشرية :

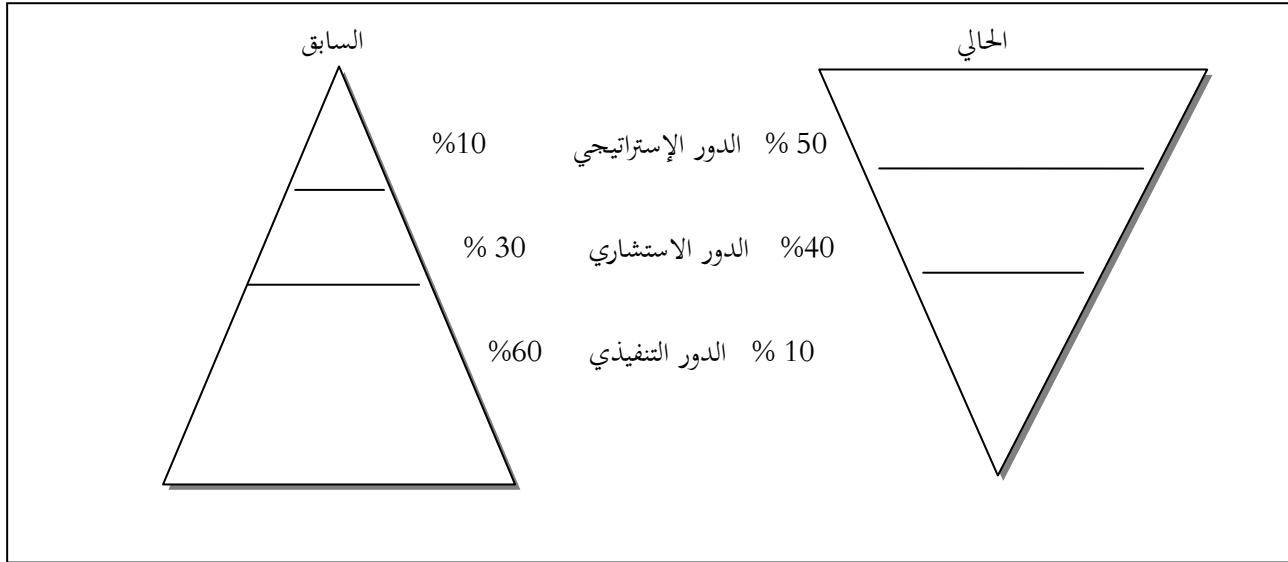
¹: راجع :

- راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص ص 506-511.

- رائد هيرك أولوك، وظيفة تطوير الموارد البشرية : الغموض في وضعها داخل الخدمة العامة للمملكة المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 11 عدد 1، الإصدار العربي، أبو ظبي، 2006، ص 46.

- سعيد شعبان حامد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 71 السنة 47، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص 15.

شكل رقم " 9 " : تغير دور إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمود أحمد الخطيب، مصدر سابق، ص76.

❖ **بناء الميزة التنافسية :** قد تنفرد كثير من المؤسسات بميزة تنافسية لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و من ثم تزول و لقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق التميّز في أداء المؤسسات المعاصرة يعتمد على إمتلاكها للعناصر البشرية المدربة و المؤهلة القادرة على التأقلم السريع، و إذا أرادت أن تخلق ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى أسلوباً متميزاً لإدارة الموارد البشرية فقد تسعى بعض المؤسسات إلى زيادة الحوافز إذا أرادت أن تتميز بالولاء و قوة الإنتماء و الإلتزام مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها و تحسين أدائها بتكلفة أقل، و الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق الإنسجام بين العمل اليدوي و الآلي، و إستقطاب و إختيار أفضل الموارد البشرية ذات المهارة و القدرة على الإبداع و التغيير و التطوير، و إستخدام التقنية الحديثة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية.

❖ **بناء فرق العمل:** إن العمل الجماعي يعد عنصراً مهماً للمؤسسات، فهناك عدد من العناصر البشرية حديثي الخبرة و العمل في المؤسسة، و هناك مجموعة أخرى تمتلك الخبرة و المهارة الجيدة مما يستلزم دمجهم مع بعض في فرق عمل ينتج عنها مجموعة من الأعضاء تتكامل مهاراتهم و يلتزمون بتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء.

إن تشكيل فرق العمل يساهم في حل المشكلات و مواجهة ضغوط العمل نظراً لما يتميز به فريق العمل من الوضوح و الدقة و حرية تبادل المعلومات في المؤسسة إضافة إلى الإستجابة للتغيير و مواجهة تحديات العمل بما يتمتعون به من مرونة و إستعداد دائم .

و الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في توضيح أهمية فريق العمل والعناية بأنشطة الإختيار و التدريب و تحفيز و تشجيع الأفراد بالإنضمام لفرق العمل و تبادل المعلومات في أرجاء المؤسسة و إبلاغهم بالتحديات التي تواجه المؤسسة و تزويدهم بالحقائق و المعلومات التي ترشدتهم في حل المشاكل و إتخاذ القرارات .

❖ **إحداث الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية الجانب السلوكي (عادات و تقاليد الأفراد) و الجانب المعنوي (قيم و أخلاق و أفكار) و الجانب المادي، إنّ وجود ثقافة تنظيمية عالية و قوية في المؤسسة يساعد على التكامل الداخلي ذلك لأن العاملين يكون لديهم المبادئ نفسها في التعامل، كما تساعد على التفاعل الخارجي لأنها تزود العاملين بالإحساس العالي بالإنتماء و الهوية للمؤسسة.

أصبحت الثقافة التنظيمية العالية و القوية مهمة جدا في ظل البحث عن التميّز والمنافسة، لأنها تؤثر على السلوكيات الفردية و التنظيمية في المؤسسة، من ثم أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن توليها عناية و إهتماما بالتركيز على درجة الصداقة بين الموارد البشرية و درجة الفهم المشترك لرسالة المؤسسة و ذلك بالتركيز على شبكة العلاقات و ثقافة المشاركة الجماعية التي تتصف بدرجة عالية من الصداقة و الإحساس بالإنتماء و الميل إلى إتباع سياسة الباب المفتوح و الشعور بالعمل في فريق واحد (التركيز على التعاون و تهميش المنافسة الفردية)، التقاسم المشترك في العديد من الأشياء و تدفق المعلومات و الإتصالات بين المستويات المختلفة و الدعم و الولاء للمؤسسة.

❖ **مشاركة الأفراد:** إن مشاركة الأفراد في حل المشاكل و إتخاذ القرارات و صياغة الخطط الإستراتيجية يؤدي إلى إتخاذ قرارات و حلول أكثر إبداعية و أكثر فعالية عند التنفيذ، لأن العناصر البشرية لها تأثير كبير في العملية الإنتاجية و الخدمية ، فهم الأكثر دراية و معرفة بسير العمل و الأقرب لواقعه و الأكثر معرفة بالحلول مما يسهم في إتخاذ القرار السليم و حل مشكلات العمل، و الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية هو النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المؤسسات تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من عنصر و ليس جهدا لفرد معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، تحفيز العناصر البشرية بالمشاركة في جميع المستويات الإدارية و بناء نظام يؤدي للإستجابة لمقترحاتهم و آرائهم الإيجابية، لأن مشاركتهم و تفاعلهم يساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر قبولا لديهم فيعملون على تنفيذه بحماس و رغبة صادقة مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية للأفراد و إشباع حاجة الإحترام و الإحساس بالإنتماء للمؤسسة .

❖ **تشجيع التعلم التنظيمي:** يقوم التعلم التنظيمي على أساس التعلم من تجارب و خبرات الآخرين و تحسين و تغيير السلوك، فهو عملية مستمرة نابعة من إكتشاف الأخطاء و تصحيحها مع إستمرار عمل المؤسسة و تعديل سياساتها و أهدافها و التعلم من خبراتها و تجاربها و ما يفعله الآخرون، و يحدث التعلم التنظيمي وفقا لنظرية منظمة التعلم من خلال خمسة عناصر هي التعلم ببناء النماذج الفكرية، و التعليم من خلال تكوين تفاعل و مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين، و التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لإمتلاكهم المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والتعلم من خلال العمل في فريق العمل، و أخيرا التعليم من خلال تطبيق التفكير المنظومي من خلال جمع وربط العناصر المكونة و تحديد العلاقات بينها، و تحدث عملية التعليم تلك من خلال التعلم الفردي للعناصر البشرية أثناء العمل و التفاعل الإجتماعي في مواقع العمل فيتعلمون الأنظمة و الإجراءات و المفاهيم و الأفكار التي تنتج عن تلك المعارف و الخبرات و الإدراك، مما

ينتج عنه التغيير في الأنشطة و الممارسات و الأساليب للمؤسسة، و هذا يتطلب أن تدرك إدارة الموارد البشرية حدوث التغييرات و أن تتبين معناها، فقد تحقق فرصا و تطلعات إيجابية تتيح للمؤسسة الديمومة و النجاح، أو تكون سلبية تهددها و تتكبد لها بالخسائر و الخروج من السوق.

❖ **التكيف و التغيير المستمر:** تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات علاقة خاصة بإدارة التغيير في المؤسسة، لذا لا بد من تبني بعض الممارسات لمواجهة تحدي بقاء و مقاومة التغيير نوجزها فيما يلي:

● التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة .

● التدريب للتغيير و تمكين الموارد البشرية من قيادة التغيير .

● إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحملا .

❖ **التركيز على إدارة المعرفة و رأس المال الفكري:** أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة ، و ذلك

من خلال توليد و هيكلية و تطوير و نشر و تبادل المعرفة ، على ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك

المؤسسات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية و تعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب

و إستخدام و تطوير و تنمية العاملين الذين يمكنهم إستخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة،

تطوير طرق عمل جديدة و إشباع حاجات و رغبات العملاء.

المطلب الرابع: دور و مهارات مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر.

في ظل التغيرات المختلفة و نتيجة تحول دور إدارة الموارد البشرية إلى أن يصبح إستراتيجيا أصبح لمدير إدارة الموارد البشرية أدورا معاصرة تتطلب مجموعة من المهارات و القدرات.¹
مدير إدارة الموارد البشرية هو:

● اختصاصي :

درس علم و معرفة الإدارة أكاديميا في الجامعة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويحمل مؤهلاً تعليميا جامعيًا في المجالين السابقين.

● إستشاري:

ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الوظائف...الخ)، كما تمكنه من تقديم النصح و المشورة و المساعدة لكافة المدربين و الرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه، و هو جهة إستشارية مركزية في المؤسسة.

● تنفيذي:

هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، و يعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام و مسؤول عن إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و تنفيذها.

● منسق:

هو دائم الإتصال مع مديري الإدارات الأخرى في المؤسسة، يمدّهم بسياسات و برامج الموارد البشرية التي سيتم تطبيقها، و يتابع تطبيقها للتأكد من أنه يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

● شريك : يساهم مع باقي مديري الإدارات بإعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها .

● نائب للرئيس: أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية و الأوروبية و اليابانية ،

أحد نواب المدير العام للشركة، نظرا لدوره الهام في المؤسسة و إحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلزم بالأمر التالية:

● قوانين و تشريعات العمل و خبرة و ممارسة في مجالها.

● طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المؤسسة.

● الإدارة الإستراتيجية.

● رسالة المؤسسة و ثقافتها التنظيمية.

و بوجه عام يجب أن يمتلك القدرات و المهارات التالية:²

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ص 50-51.

²: راجع :

- القدرة على معرفة الجوانب المالية و الإستراتيجية و التسويق و التكنولوجيا و العمليات و العملاء المنافسين التي تمكنه من تقديم بدائل حلول مشاكل الموارد البشرية.
- القدرة على إدارة فرق العمل بكفاءة.
- القدرة على إدارة التغيير التي تنطوي على إمكانية تشخيص المشكلات، وضع و تطبيق إستراتيجيات التغيير و تقييم النتائج، أي إمتلاك مهارة مراقبة التغيير و متابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.
- القدرة على تغيير ثقافة الأفراد.
- القدرة على التفاوض و حل الصراعات .
- القدرة على زيادة ثقة الأفراد و الإدارات المختلفة في إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقات المتميزة و تحقيق العدالة و الموضوعية في التعامل.
- حسن الإتصال و تقديم النصح و المشورة.
- القدرة على فهم طبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها إضافة إلى الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة، مما يساعد على إتخاذ قرارات منطقية تدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .

-
- أشرف عبد الرحمان محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص 99.
 - رشا محمد علي السمني، دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2008، ص ص 88-91.

خاتمة الفصل:

إرتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها وإستمراريتها، وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان نظرة وإهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء البشري في العمل والتأثير فيه إيجابيا. تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي يستند عليها، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارته بشكل جيّد و توفرت الظروف التي تدفعه إلى العمل و العطاء.

إن ما حدث وما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات، يحتم على إدارة الموارد البشرية تحولها من الدور التقليدي و الذي يتم النظر فيه إلى الموارد البشرية كمصدر للتكلفة إلى دور جديد أكثر عمقا و تناسبا مع متطلبات العصر الحالي و هو الدور الإستراتيجي، و الذي يركز على إعتبار الموارد البشرية أحد المحاور الإستراتيجية لتحقيق التميز، و نظرا لأهمية قيام إدارة الموارد البشرية بدورها كشريك إستراتيجي سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و كيفية قيامها بهذا الدور.

الفصل الثاني:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد :

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد على ضرورة تأهيل نظم الإدارة لمختلف وظائفها، وفق منظور إستراتيجي، تناسقا مع إعتمادها على نظام الإدارة الإستراتيجية، التي تمثل منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم، سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي تقوم المؤسسة من أجلها. في الآونة الأخيرة أدركت العديد من المؤسسات الأهمية الفائقة للموارد البشرية و قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، مما أكسب إدارتها كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة ألا و هو العاملين الذين يساهمون بشكل فردي و جماعي في تحقيق أهدافها، و جوهر هذه الإدارة هو تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة من خلال توظيف فعال لعمالة عالية المهارة و الإلتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير، و مع هذا المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح مديروها شركاء في عملية التخطيط و الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة و هو دور كان غائبا مع المفهوم التقليدي وهذا ما جعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الإستراتيجي.

و من هنا سنحاول في هذا الفصل التعرض للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث سنقف أولا على ماهية الإدارة الإستراتيجية من خلال إستعراض مفهومها وأهميتها ومراحلها، ثم التعرض للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي، وذلك من خلال أربعة مباحث نعرضها على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : مراحل الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

إن معظم المؤسسات التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تسعى باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، الأمر الذي يتطلب منها عملية تفكير مستقبلي ودراسة وتحليل للمتغيرات البيئية المؤثرة وفق منهجية تحقق لها القدرة على مواجهة المواقف وإستثمار الفرص و تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر و التهديدات و هذا ما تمثله الإدارة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح في عملية الإختيار الفعال للإستراتيجيات.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

سننطلق فيه إلى التعريف بالإستراتيجية و أبعادها:

1. تعريف الإستراتيجية: فيما يلي عرض لأهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية:

الإستراتيجية هي صياغة رسالة و أهداف المؤسسة و وضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة.¹

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها و أهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا و تدنية ما تعانيه من مساوئ، و مهمتها الحقيقية تحقيق التوافق بين قدرات المؤسسة و متطلبات المناخ المحيط.²

عرفها خليل على أنها: " نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لإستراتيجيات مقصودة (مخططة) يتم تحقيقها في الواقع العملي أو لإستراتيجيات غير مقصودة ".³
يعرفها دراكر (Drucker) بأنها: " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد ".⁴

في هذا التعريف يؤكد دراكر على مرحلة التحليل عند صياغة الإستراتيجية، والتركيز على عنصر الموارد، بالإضافة إلى التركيز على نوعية نشاط أعمال المؤسسة الحالي والمستقبلي كبعد ضروري في إختيار الإستراتيجية.
أما شاندلر (Chandler) فيعرفها بأنها: تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.¹

¹ : عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 113. نقلا عن :

William Anthony and others , Human resource management – a strategic approach, 3rd New york : Dryden press,1999,P10.

² : علي السلمي، الإدارة الإستراتيجية (خطط قبل أن يخطط لك)، الجمعية العربية للإدارة، 2009، ص 3.

³ : نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 18.

⁴ : كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 25. نقلا عن :

: P. Drucker, The practice of management, Harper and row publishers, New York, 1954, P1

إن تعريف شاندلر يقوم على الربط بين تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل واختيار طرق التصرف من ناحية، والإستراتيجية الإدارية من ناحية أخرى.

أما أنسوف (Ansoff) فيرى أنّ الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيّف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية.²

إن الإستراتيجية كما يراها أنسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأجل ذات التأثير الإستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأجل ذات التأثير التشغيلي، وهي الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.³ أما بورتر (Porter) فيعرف الإستراتيجية على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون".⁴

كما عرفها على أنها: "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".⁵

وبناء على ما تقدم، يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها:

خطة شاملة مستمدة من الأهداف العليا للمؤسسة، التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها و أهدافها و توجيه قراراتها المستقبلية من خلال تحقيق التوافق بين قدرات المؤسسة و متطلبات المناخ المحيط و إحداث الموائمة والتكيّف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها.

¹: عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 13. نقلا عن :

A.D. Chandler, **Strategy and structure**, M.I.T press, London, 1962, P13.

² : المرجع نفسه، نقلا عن:

I.H. Ansoff, **Corporate strategy**, New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965, PP 118-121.

³: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 27 .

⁴: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 17. نقلا عن :

Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov- dec 1996.

⁵: عبد العزيز صالح بن حنتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 35.

2. أبعاد الإستراتيجية:

يتضمن مصطلح الإستراتيجية الأبعاد الرئيسية التالية:¹

- تعطي الإستراتيجية إطارا موحدا عاما يتم وفقه إتخاذ القرارات، بحيث تكون هذه القرارات متناسقة ومتكاملة، وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغايتها.
- تعطي الإستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نمو المؤسسة، وتوسع أعمالها وتنوعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها، وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين هما: ما هي مجالات عمل المؤسسة حاليا ؟ وماهي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة ؟.
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة، ومن هذا المنظور، تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها، هذا التفوق هو حصيلة فهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تعين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية.
- تشكل الإستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات، وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق، وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من تكامل ثلاث إستراتيجيات مختلفة هي: إستراتيجيات المؤسسة، إستراتيجية العمل، وإستراتيجية التشغيل.
- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الإقتصادي وغير الإقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها، وهنا يمكن تعريف المستفيدين بأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة، الموظفين، المجتمع، الحكومة... ، وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفا واسعا للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي إستراتيجية المؤسسة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين، كما ينبغي أن تتجنب التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

¹: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999،

- تمثل الإستراتيجية إما مدخلا عاما للمنافسة، أو تعديلات وتصرفات محددة يتم إتخاذها للتعامل مع موقف معين، وترتبط بوضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية، في إطار إمكانياتها ومواردها، والظروف البيئية السائدة.
- تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، وتوفر للمؤسسة الإجابة على عدد من التساؤلات المرتبطة بالفرص والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف.
- إن هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفا متكاملا للإستراتيجية، يجعلها إطارا مهما للعمل، تثبت من خلاله المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية، بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة، أصبح من الضروري للمؤسسة تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات عملها، وذلك بإعتمادها على نظام الإدارة الاستراتيجية التي توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم، سعيا لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح بإختلاف الباحثين و الهدف المرغوب تحقيقه و فيما يلي بعض منها:

عرفها السلمي على أنها: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق و إحتلال مكانة و مركز تنافسي قوي و ذلك بإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في إعتبارها الفرص و المشكلات الحالية، و تهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل و الإعداد للتعامل معه".¹

عرفها **wheelen & Hunger** بأنها: "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف و إستراتيجيات نمو و خطط لحفظ الأعمال المتعلقة بكل العمليات التي تمارسها المؤسسة".²

تعرفها الخطاب على أنها: "مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المختلفة لتحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية العامة المحيطة و ظروف المنافسين ، و تحليل القوة الذاتية للمؤسسة ، أو

¹: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 76.

²: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص 23. نقلا عن: Wheelen,T.L., And Hunger,J.D•Concepts of strategic management and business policy, Pearson Education India,8th Ed,2002,P25.

أنها عملية إتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة و ربحيتها في الأجل الطويل و بتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة"¹.

يعرفها دافيد (David) بأنها: "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتضاربة التي ستسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"².

أما أنسوف (Ansoff) فيعرفها بأنها: "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب تحقيقها"³. كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها نمط متميز لأسلوب توجيه و تنسيق الموارد لإستثمار الفرص و التعامل مع التهديدات لتعظيم الوصول إلى غايات المؤسسة بإستخدام إستراتيجيات واضحة و محددة و بالتالي فهي العملية التي تحدد فيها الإدارة رسالتها و رؤيتها و أهدافها و تصنع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في أداء المؤسسة و تشكلها على المدى الطويل في بيئة ديناميكية دائمة التغير و يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على التنبؤ و المبادرة و الابتكار، و على التعامل مع القوى البيئية المحيطة⁴. وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين في تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية، إلا أنهم يتفقون على ما يلي⁵:

- في ظل المنافسة والبيئة الديناميكية، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر.
- إن الإدارة الإستراتيجية حقل سريع التطور، ينظر إلى المؤسسة ككل، ويحاول أن يفسر سبب نمو وتطور بعض المؤسسات، بينما يتوقف و يفلس البعض الآخر.
- تمثل الإدارة الإستراتيجية إختصاصا أصيلا للإدارة العليا، ذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على المهارة والقدرة في تحديد معالم الطريق الذي يسلكه في مواجهة ظروفها البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك، لأنها تستطيع ربط المؤسسة بالبيئة، وتحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمؤسسة، وضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة.
- تختص الإدارة العليا بالقرارات الجوهرية، والتي تتأثر بها كل من أطراف البيئة وأطراف المؤسسة.

¹: عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة ، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص 12.

²: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 59. نقلا عن:

F.R. David, **Strategic management** , Prentice hall, New Jersey, 1993

³: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18.

⁴: حسنية محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 71.

⁵: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 59-60.

- تعد الإدارة الاستراتيجية أداة تنسيقية، ذلك لأنها تقدم تفسيراً موحداً للموضوعات المطروحة، وبذلك تضمن تكامل الجهود والتوفيق والانسجام بينهما، سواء في التوقيت أو الاتجاه.
- و الإدارة الاستراتيجية كعملية منسقة و مستمرة تسعى إلى إحداث التفاعل بين ثلاث عناصر أو متغيرات أساسية تشكل إطار عملها و المتمثلة فيما يلي :
- بيئة خارجية تشمل على متغيرات كثيرة تؤثر على المؤسسة.
- بيئة داخلية تشمل على موارد المؤسسة و تمثل إمكاناتها.
- مديرون يمتلكون مؤهلات و خبرات و قيم تنظيمية عالية المستوى.
- و تحدث عملية التفاعل على النحو التالي :
- ❖ يقوم المديرون بدراسة و تحليل البيئة الخارجية و الحصول على معلومات توضح : فرص يجب استثمارها و إستغلالها، و أخطار تشكل تهديدات لأداء و مستقبل المؤسسة يجب الإستعداد لمواجهةها .
- ❖ في ضوء الفرص و المخاطر تقوم الإدارة الاستراتيجية (المديرين) بإعداد العدة لإستغلال الفرص و التصدي للأخطار، و ذلك على أساس تحليل بيئة المؤسسة الداخلية التي تمثل مواردها و إمكاناتها، فالتحليل يوضح نقاط القوة و الضعف في هذه الموارد، و بناءاً على نتائج التحليل تستغل الفرص و تواجه التهديدات بعد سد نقاط الضعف التي تعرف بالفجوة الإستراتيجية .

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أحد أهم أنظمة المؤسسة التي تساهم إسهاماً كبيراً في إستغلال الفرص إستغلالاً أمثل، و الإستفادة من نقاط القوة وتقويتها، وكذا الإبتعاد عن المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تدنية نقاط ضعفها، وتحقيق عوائد مرضية، كما أنه بإمكانها تبني رؤية مستقبلية واضحة لمكانة تنافسية متميزة، من خلال تحقيق الكفاءة في إستغلال مواردها المادية والبشرية، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من ذلك فإن إنتهاج المؤسسة الإقتصادية للإدارة الإستراتيجية يحقق لها الفوائد والمزايا التالية:¹

❖ وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأمور والإستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة. أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالإستعداد المسبق للمستقبل، بدلاً من الإستجابة له فقط والتأثير في الأنشطة المختلفة، وبالتالي ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

¹: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 19-20.

❖ عمل إستراتيجيات جيدة:

كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المؤسسة في عمل إستراتيجيات جيدة، من خلال إستخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي، وبالرغم من ذلك لازال يشكل ميزة أساسية لها، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار ، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

❖ إستيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:

تستطيع المؤسسات من خلال إعتمادها على الإدارة الإستراتيجية الإستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الإقتصادية والإجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد، قياسا على وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع إستغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية، بما يخدم نقاط القوة، ويحجم نقاط الضعف داخليا.

❖ تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية الجيدة:

أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الإختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى.

❖ تدعيم المركز التنافسي:

تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المؤسسة على الإستفادة من مواردها المتنوعة، نظرا لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

❖ التخصيص الفعال للإمكانيات و الموارد:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، مما يضمن إستغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

المطلب الثالث: المقومات الإستراتيجية للمؤسسة الحديثة:

يمكن للمؤسسة بناء و تنمية هيكل إستراتيجي يسمح لها بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية حال توفر العناصر و المقومات التالية:¹

- أهداف واضحة و معقولة (قابلة للتحقيق)، و مرنة (قابلة للتعديل).
- سياسات واضحة معقولة و متناسبة مع الواقع و مرنة.
- هيكل تنظيمي واقعي، بسيط و مرن.
- قواعد و نظم و إجراءات مدروسة، مخططة و مبرجة بقدر الإمكان و قابلة للتعديل.
- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل و على إستعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة بدقة، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم نع وضوح معايير المحاسبة و المساءلة و كذا معايير تقييم الأداء و الثواب و العقاب.
- نظم و إجراءات و معايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع درجة المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع أي تتصف بالمرونة.
- نظم لإستثمار و تنمية طاقات الموارد البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع الظروف، و الندرة و المرونة .
- معلومات متدفقة و نظم و قنوات للإتصال الفعال.
- تجهيزات و معدات، و مواد مادية تم إختيارها بعناية، و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة.
- تقنيات مناسبة.
- كل ذلك في إطار من الفهم و الإحاطة بظروف و معطيات المناخ المحيط (و من ثم التفاعل و الإلتحام و التعامل مع عناصره)، و الرؤية المستقبلية الواضحة، و التصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

¹: حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سابق، ص ص 72-73.

المبحث الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر مكون من أربع مراحل مترابطة و هي: مرحلة التحليل الإستراتيجي، مرحلة إعداد و تكوين الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة تقييم الإستراتيجية.

المطلب الأول: مرحلة التحليل الإستراتيجي:

إن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بغرض تحديد الفرص المتاحة الواجب إغتنامها و تحديد التهديدات البيئية الواجب تفاديها و الإستعداد لمواجهةها و البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يهدف إلى دراسة و تقييم إمكانات (موارد) المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وهذه العناصر تشكل مجموعة التحليل الإستراتيجي (SWOT).*

تتطلب مرحلة التحليل الإستراتيجي مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية في مرحلتي التحليل الخارجي والداخلي، وحيث أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التعرف على مكانة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، فإن ذلك يعني بالضرورة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحدد عدد ونوعية العمالة المطلوبة، لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة كما أن رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والعمل على إستقطاب كفاءات جديدة متميزة¹.

المطلب الثاني: مرحلة إعداد و تكوين الإستراتيجية:

تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

1. تحديد رسالة المؤسسة:

تعتبر الرسالة السبب أو المبرر من وجود المؤسسة، فهي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسواقها.² ويرتبط بالرسالة عنصران رئيسيان، هما: فلسفة المؤسسة، و رؤيتها.

❖ **فلسفة المؤسسة:** تحدد فلسفة المؤسسة القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الإسترشاد بها في إدارة المؤسسة وتعتبر من المقومات الهامة لنجاح المؤسسات وإستمرارها وتميزها.³

❖ **الرؤية:** هي نظرة واضحة متناسقة لما يجب أن يكون عليه المستقبل و الحال الذي تريد أن تكون عليه، والحاجة إلى رؤية واضحة كنقطة بداية يعتبر مهما للمؤسسة والأفراد العاملين فيها، حتى تحدد خط سيرها

¹: راجع في ذلك :- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 59.

- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101.

* (Swot) كلمة مركبة من: Strengths وتعني القوة، Weaknesses وتعني الضعف، Opportunitiss وتعني الفرص، Threatens وتعني التهديدات.

²: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 96 .

³: عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 54

المستقبلي الذي على أساسه ترسم و توضع الإستراتيجيات و كيفية تنفيذه ، و العمل سويا في سبيل تحقيق أهدافها و بالتالي رسالتها.¹

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في جعل رسالة المؤسسة وفلسفتها ورؤيتها جزءا من السلوك الإداري والتنظيمي، و إنعكاس ذلك في كافة الإستراتيجيات والسياسات والقرارات الخاصة بالموارد البشرية.²

2. الغايات و الأهداف:

في ضوء رسالة المؤسسة وفلسفتها ورؤيتها، يتم وضع الغايات والأهداف، فالغايات تشير إلى المنافع والمكاسب التي تقصد المؤسسة تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة، أما الأهداف فتشمل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي، ومن خلال تحقيقها تتحقق غايات المؤسسة ورسالتها.³ ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجيات.

3. تحديد الإستراتيجية: يشمل تكوين الإستراتيجية على ما يلي:⁴

- تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية لكن بإمكانات و مسارات مختلفة خاصة بكل خيار .
 - تقييم الخيارات و إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
 - صياغة إستراتيجية المؤسسة التي توضح مجالات (وحدات) الأعمال التي ستعمل فيها و تحقق أهدافها.
 - وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأوجه النشاط المختلفة كالموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، التمويل.
4. وضع الخطط الوظيفية و السياسات الإدارية والبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف.

هناك ثلاث مستويات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية و هي:⁵

- ❖ **مستوى الإستراتيجية الشاملة :** يتخذ فيها القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام و التي تحدد مجالات عمل و نشاط المؤسسة المستقبلي و كيفية إدارة هذه الوحدات و بالتالي فهي تحدد : الأعمال المستغنى عنها و الأعمال الجديدة، و الأعمال التي تتطلب تعديلات معينة و الإستمرار فيها.
- و يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم لأولويات الإستثمار لتوجيه موارد المؤسسة إلى الأعمال الأكثر جاذبية التي من المتوقع أن تحقق أرباح أكثر .

¹ راجع في ذلك : - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 59.

- حسين يريقي، مرجع سابق، ص 58.

² حسين يريقي، مرجع سابق، ص 58.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 90.

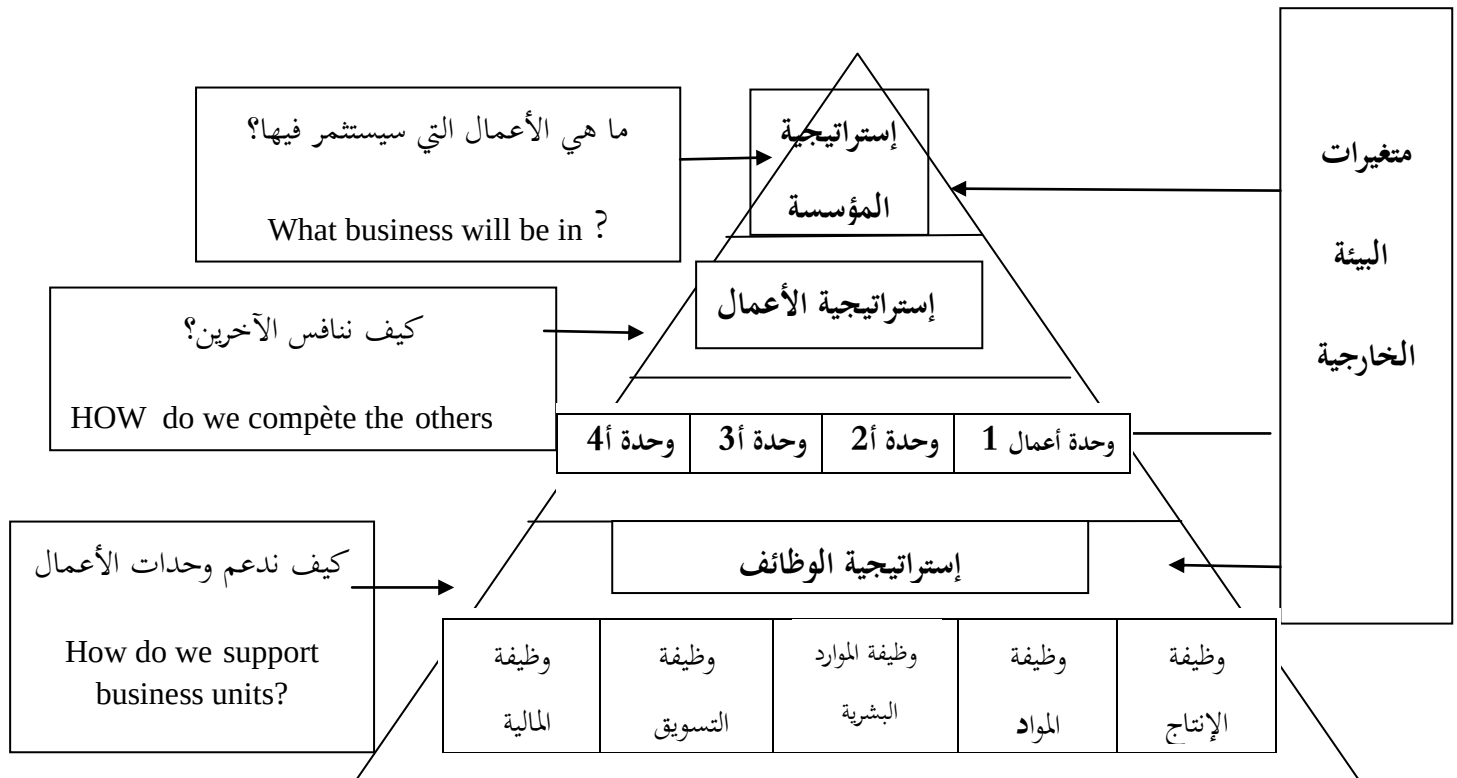
⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 60.

⁵ نفس المرجع، ص ص 61-62.

❖ **مستوى إستراتيجية الأعمال :** يتخذ فيها القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال و تحديد النشاطات التي ستنفذ في كل وحدة عمل على حدى و تركز هذه الإستراتيجية على رفع فاعلية الأداء للقادرة على منافسة الآخرين في السوق و إرشاد المؤسسة إلى كيفية منافسة و التفوق في ظل ظروف السوق الموجودة.

❖ **مستوى إستراتيجية الوظائف :** يتخذ فيها القرارات المتعلقة بتحديد الوظائف والنشاطات التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية... من أجل تعظيم إستخدام الموارد في كل وظيفة و بالتالي تدور هذه الإستراتيجية حول كيفية تدعيم و تقوية وحدات الأعمال لتكون قادرة على المنافسة . هذه المستويات الثلاثة متكاملة مع بعضها البعض و فيما يلي شكل يوضحها :

شكل رقم "10" : مستويات إستراتيجية المؤسسة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ و إنجاز الإستراتيجية

بعد الإنتهاء من إعداد و صياغة الإستراتيجية و تحديد البديل الإستراتيجي الأمثل و المناسب يتم البدء في تنفيذ الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة إتباعها على شكل برامج و أنشطة يومية، ويشمل إنجازها على خمسة عناصر أساسية :¹

❖ **القيادة :** تمثل النمط أو الأسلوب القيادي الذي يتبع في عملية إنجاز الإستراتيجية و الذي تفرضه طبيعة الإستراتيجية و يتحدد إختياره في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية و الخارجية و تمثل القيادة أهم عنصر في عملية الإنجاز.

❖ **الهيكل التنظيمي:** يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات و الأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، و إرتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، و يتم إختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية و ظروف تنفيذها.

❖ **أنظمة الرقابة:** تعمل على دعم و ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، و تشمل على معايير و ضوابط يتم التنفيذ بموجبها، و من أهمها نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي...إلخ.

❖ **التكنولوجيا:** التقنية و أدواتها مسألة هامة في تنفيذ الإستراتيجية ففي ضوءها تصمم الأعمال و الهيكل التنظيمي، و تحدد نوعيات الموارد البشرية (المهارات) المطلوب إستخدامها، كما تؤثر مباشرة في جودة و سهولة و سرعة و تكلفة الأداء.

❖ **إدارة الموارد البشرية:** تمثل هذه الإدارة الممارسات و الأساليب المستخدمة في مجالات إختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل و تأهيلها، و تنميتها و تحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفعالية كبيرة.

المطلب الرابع: مرحلة تقييم الإستراتيجية:

تمثل مرحلة التقييم الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية الإدارة الإستراتيجية فمن خلالها يمكن الحصول على معلومات على شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المؤسسة من خلال أدائها الكلي في تحقيق الأهداف و ما خطط له، وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و الاستفادة من الإيجابيات و تدعيمها.²

ويتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و ضمان تزويد المؤسسة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة.

¹: نفس المرجع ، ص 63.

²: راجع في ذلك :- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63-64.

- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 103.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

في ظل التطور في التوجهات الاستراتيجية، وإنشاق حقل الإدارة الاستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الإستشارية، بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية، و جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و فيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي: يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تفاعلها بأبعادها و عناصرها المختلفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المستقبلية ".¹

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها، بمعنى آخر هي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.²

عرفها المرسي على أنها: "عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة".³ و"هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة، و أهدافها و رؤيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية".⁴

إدارة تركز على الأجل الطويل، و تقوم على ربط إدارة الموارد البشرية بالعمليات الإستراتيجية للمؤسسة بهدف التأثير على الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الوظائف الإستراتيجية الفعالة ".⁵

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: "هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمؤسسة ".⁶

¹: عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج ، مشاركة المخاطر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003، ص8.

²: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق، ص44.

³: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 94

⁴: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 86.

⁵: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 70. نقلا عن :

Martell, K & Caroll, S J, How strategic is HRM ? Human resources Management, Vol 34, No 2 , PP 253-267

⁶: نصريه إ محمد الفيتوري، أثر إستخدام إدارة الجودة الشاملة على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2008، ص 78. نقلا عن :

Dessler,G ,Human resources Management, USA : Prentice Hall , 2000, P 21.

و يرى راندل شولر (Randal Schuler) أن: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل و التكيف". وينطوي هذا التعريف على النقاط التالية¹:

- التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية.
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسة الوظيفية والمستويات الإدارية.
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
- و نظرا لتعدد التعريفات و لتحديد مفهوم شامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نورد الخصائص التالية:²
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة للجانب التنفيذي و الإجرائي لإدارة الموارد البشرية.
- النظر للموارد البشرية كمورد إستراتيجي.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة و نواحي ضعف .
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات.
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
- إذن فقد حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم " 3": أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	• الإهتمام بالأجل القصير.	• الإهتمام بالأجل الطويل.
مجال التركيز	• الإهتمام بتسيير العمليات اليومية كحفظ ملفات العاملين و دعم الجوانب التشغيلية.	• المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.
المستوى التنظيمي	• تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	• تعتبر جزءا من الإدارة العليا للمؤسسة شأن

¹: سامي علي أبو الروس، دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 26.

²: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 25.

الوظائف الأخرى، كالإنتاج، والتسويق، المالية.		
- تكاملاً وتنسيقاً بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، و المالية. - تكاملاً وتنسيقاً بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	- تكاملاً بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. - تكاملاً وتنسيقاً بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	التكامل والتنسيق
- النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم. - تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين و المديرين على كافة المستويات الإدارية.	تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة المقدمة للعاملين و الإدارات و المكاتب.	مستخدمو خدمة الموارد البشرية
- يهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات . - يركز على محتوى العمل و يهتم بالحوافز المعنوية. - التركيز على إطلاق طاقات التفكير و الابتكار لدى الفرد و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .	- يهتم بالبناء المادي للإنسان و قدراته العضلية و ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام دون إشراكه في عملية اتخاذ القرارات. - يركز على الجوانب المادية في العمل و يهتم بالحوافز المادية. - يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية.	محور الاهتمام ¹

المصدر: نصرية إ محمد الفيتوري، مرجع سابق، ص 83. نقلاً عن:

Mathis R L F Jackson, Human Ressource Management, 2 ed , canada south western thomson learning ,2002, PP 6-7.

و في ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي و الإستراتيجي يمكن التأكيد على ضرورة تضمين الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة.

¹: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 77.

المطلب الثاني: أهداف ومزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1. الأهداف :

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، للاستفادة و الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إنها إدارة تتوجه بإحتياجات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.¹
- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء و إنتماء للمؤسسة و هذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج و سياسات في مجال الحفز الإنساني و توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور.²
- يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الإستراتيجي من خلال العاملين و يضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:³
- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من الإختيار و التعيين و الحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة و الإلتزام و الدافعية .
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال و المميز بتقديم فرص التمكين و التعلم و التطوير و التحسين المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- مساعدة المؤسسة على تلبية إحتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في إستمرارها و متطلبات العملاء .
- إدارة قوة عمل متنوعة و ذات ثقافات مختلفة .
- التأكد من أن العاملين يتلقون الإهتمام و التقويم و الحوافز و المكافآت التعويضية المناسبة.

2. المزايا :

- تحقق المؤسسة العديد من المزايا و المنافع من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منها:⁴
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة و التعرف على نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات التي تواجهها و تحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعاً و تنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين، مرجع سابق، ص 47.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 77.

³: حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سابق، ص ص 76-77.

⁴: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 84.

- زيادة الإتساق و التوافق بين خطط الموارد البشرية و العمليات التنفيذية .
- زيادة فعالية إستخدام الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها و خفض معدل الحوادث و معدل دوران العمل و معدل الغياب .

- دعم إستراتيجية المؤسسة و توجيهها للإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها.

المطلب الثالث : متطلبات و مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

1. المتطلبات :

- يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الإتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات:¹
- **تغيير قيم وإتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل :** بحيث يزيد ولاؤهم وإنتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات وإتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير الأداء.
 - **تغيير ماهية إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط و إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
 - **تغيير طبيعة و ماهية المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:** وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الإختلافات الفردية والإختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها. إعادة النظر في أولياتهم بحيث يتم الإهتمام و التركيز على المشكلات الإستراتيجية بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .
 - **تحديد و توفير المهارات و القدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي و التي تتصف بإستعدادها للعمل و التحرر من القلق و قدرتها على التركيز وإنتاج المنتجات في الوقت المطلوب و بالجودة المطلوبة و القدرة على تقديم قيمة مضافة من خلال عمليات التعلم المستمر و العمل الجماعي .**
 - **تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها و ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.**

¹: راجع في ذلك :

- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص ص 98 - 102.

- رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص ص 71 - 72.

- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 32 - 33.

- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة مثل:

■ مفهوم دورة حياة المنتج:

بحيث يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربع مراحل وهي: المرحلة التأهيلية، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور والإنكماش.

ويسهل تصنيف الأفراد وفقا لهذه المراحل إمكانية تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

وفيه مفهوم دورة حياة المنتج في تحديد درجة ملائمة الإدارة في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين في لحظة زمنية معينة. وتختلف الإستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.

■ مفهوم خريطة الإحلال:

وهي إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

■ مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية واعتمادها كأداة للتحليل الاستراتيجي:

عن طريق تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

ومن ضمن الخصائص التي تسعى أي مؤسسة تجميعها في توليفة مواردها البشرية ما يلي:

- مستوى عال من الأداء وفقا لأهداف المؤسسة.
 - احتمال عال للبقاء في المؤسسة و مدة خدمة طويلة .
 - مستوى عال متنوع من المهارات و القدرات.
 - احتمال عال من النمو على المستوى الفردي.
- و الشكل التالي يوضح مصفوفة الموارد البشرية :

شكل رقم " 11 " : مصفوفة الموارد البشرية

الأداء الفعلي		الأداء المحتمل
		منخفض
		عالي
منخفض	المجموعة الأولى Deadwood	تضم الأفراد الذين يتميزون بإرتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل لكنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي
	المجموعة الرابعة Problem Employer	تضم الأفراد الذين يتميزون بإرتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل لكنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي
عالي	المجموعة الثانية Workhorses	تضم الأفراد المحققين لأعلى مستوى في الأداء لكن فرص النمو أمامهم محدودة مثل بلوغ سن التقاعد.
	المجموعة الثالثة Stars	تضم الأفراد الذين يتميزون بالأداء العالي الفعلي و المحتمل .

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 102.

و يمكن أن يحقق إستخدام محفظة الموارد البشرية عدد من المزايا للمؤسسة أهمها :

- تجميع مجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المميزة من خلال بناء و تنمية الموارد بهدف تحقيق أقصى عائد للمؤسسة.
- تغيير سلوك الأفراد و نقلهم إلى أعمال أكثر تناسبا مع إمكانياتهم و قدراتهم.
- إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص تصنيفات الأفراد .
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام و الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

2. المسؤوليات :

يرى كل من **Wright & McMahan** أن مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في القيام بما يلي :¹

- ❖ **إدارة الجدارة: Competence Management** : و هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المقترحة، و يتضمن ذلك القيام بعمل مفاوضات مع المؤسسات الأخرى في بيئة العمل الخارجية بهدف جذب و إختيار و إستبقاء و إستخدام العاملين الذين يملكون المعرفة و المهارات و القدرات الضرورية لتنفيذ خطة العمل الإستراتيجية و تكون إدارات الجدارات من أربع إستراتيجيات هي :
- **إكتساب الجدارة** : تشير إلى أنشطة الإختيار، و التدريب التي تهدف إلى التأكد من إمتلاك الأفراد العاملين في المؤسسة للقدرات المطلوبة .

¹: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص ص 80-81.

- الإنتفاع بالجدارة : تشير إلى الأنشطة التي تهدف للإنتفاع بالمهارات الخفية لدى العاملين بالمؤسسة .
 - المحافظة على مستوى الجدارة : تهدف إلى المحافظة على القدرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة من خلال تقليل معدل الدوران، و الإعتماد على التدريب المستمر .
 - الإحلال في مكونات الجدارة: تتكون من الأنشطة التي تهدف للحد من القدرات التي لم تعد ضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
 - ❖ إدارة السلوك Behavior Management: تتعلق بالتأكد من أن الأفراد العاملين و الذين يمتلكون المهارات المطلوبة يتصرفون بطريقة تدعم إستراتيجية المؤسسة، و تتكون من إستراتيجيتين هما:
 - الرقابة السلوكية: تتكون من أنشطة تقييم الأداء، و أنظمة الأجر التي تهدف لمراقبة سلوكيات العاملين لمتماشى مع الأهداف التنظيمية.
 - التنسيق السلوكي: تتكون من أنشطة التقييم و التطوير التنظيمي التي تهدف للتنسيق بين سلوكيات العاملين لدعم إستراتيجية المؤسسة.
- المطلب الرابع : عناصر و مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :**
- إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة و هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.
- و تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل و هي:²
1. دراسة و تحليل متطلبات رسالة المؤسسة:
- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تحدد الإطار العام لأعمال و نشاطات المؤسسة و التي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، وعن طريقها يتحقق مبدأ الإلتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية الإلمام بشكل دقيق و عميق بمضمون رسالة المؤسسة لأنها توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
2. دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة ونظام الموارد البشرية:
- تتكون الدراسة و التحليل من شقين:
- الأول : تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و الضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة المستقبلية .
- الثاني : تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الإستثمار و كيفية إستغلالها، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

¹: نصريه إ محمد الفيتوري، مرجع سابق، ص 73.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 83-95.

و في ضوء نتائج التحليلين تقارن إمكانات المؤسسة البشرية مع إحتتمالات الفرص و المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانات أقل معناه وجود فجوة إستراتيجية يجب العمل على تغطيتها. إذن يتركز دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة في البيئة و تجنب المخاطر المحتملة فيها، و هل بإمكانات الموارد البشرية الحالية للمؤسسة؟، أم هناك فجوة و ماهي المهارات المطلوبة لتغطيتها؟ و كيف يمكن توفيرها ؟ و كيف سيتم تدريبها و تحفيزها و رعايتها ؟

3. تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، توضع إستراتيجية المؤسسة العامة التي ترسم إتجاه و خط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل يهدف و يعمل على خدمة و تحقيق إستراتيجية المؤسسة و إنجاز أهدافها فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة توسعا مثلا ستكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كذلك و هكذا .

4. تطوير إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية :

في ظل الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من إستقطاب، إختيار، تدريب... إلخ بشكل ينسجم و يتوافق و يسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي :

- **إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** يتم فيها تقدير إحتياجات إدارات المؤسسة و أعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات و العدد، كما يتم تحديد مصادر توفرها و برامج إستقطابها و تبني السبل الكفيلة للإختيار الأفضل، بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- **إستراتيجية التعلم و التدريب و التنمية:** المطلوب تصميم برامج لتعليم العاملين كل جديد و تطور، و برامج تدريب لتحسين الأداء الحالي، و برامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل و تمكينهم من التفاعل مع أي جديد، تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المؤسسة مكانا للتعلم و التدريب المستمري، و هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية ، للوقوف على معرفة إحتياجاتها التدريبية، كما يصاحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية للعاملين، التي تبين الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية .
- **إستراتيجية التعويضات:** تضم إستراتيجيات الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية و الحوافز و توضع بشكل يساعد على إنجاز إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى تشكيل و خلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية، لتحقيق الأداء المتميز و الولاء و الإلتزام لديها تجاه أعمالها و مؤسستها بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

- إستراتيجية علاقات العمل : تسعى إلى تحقيق الانسجام و التفاهم المشترك بين المؤسسة و بين كل من النقابة و الحكومة على حد سواء .

فيما يلي شكل يوضح إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم " 12 " : إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 89.

5. إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة و سياسات و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل و التنفيذ.

فيما يخص الأنظمة المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضعها ما يلي: نظام تقييم الأداء، و النظام التأديبي، و نظام الإتصالات .

أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصممها برامج: المزايا الوظيفية، التعلم و التدريب و التنمية، الإستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة و الصحة في مكان العمل.

أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات: الاختيار و التعيين، الحوافز، علاقات العمل.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى المرونة أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يحدث في بيئي المؤسسة الداخلية و الخارجية و هذه التغييرات تعد بمثابة إستجابة لما يحدث و يمكن أن تكون الإستجابة بأحد النوعين التاليين :

الإستجابة المسبقة : تكون قبل وقوع الحدث أو التغيير، أي التنبؤ به و الإستعداد له قبل حدوثه و هي الأكثر فاعلية.

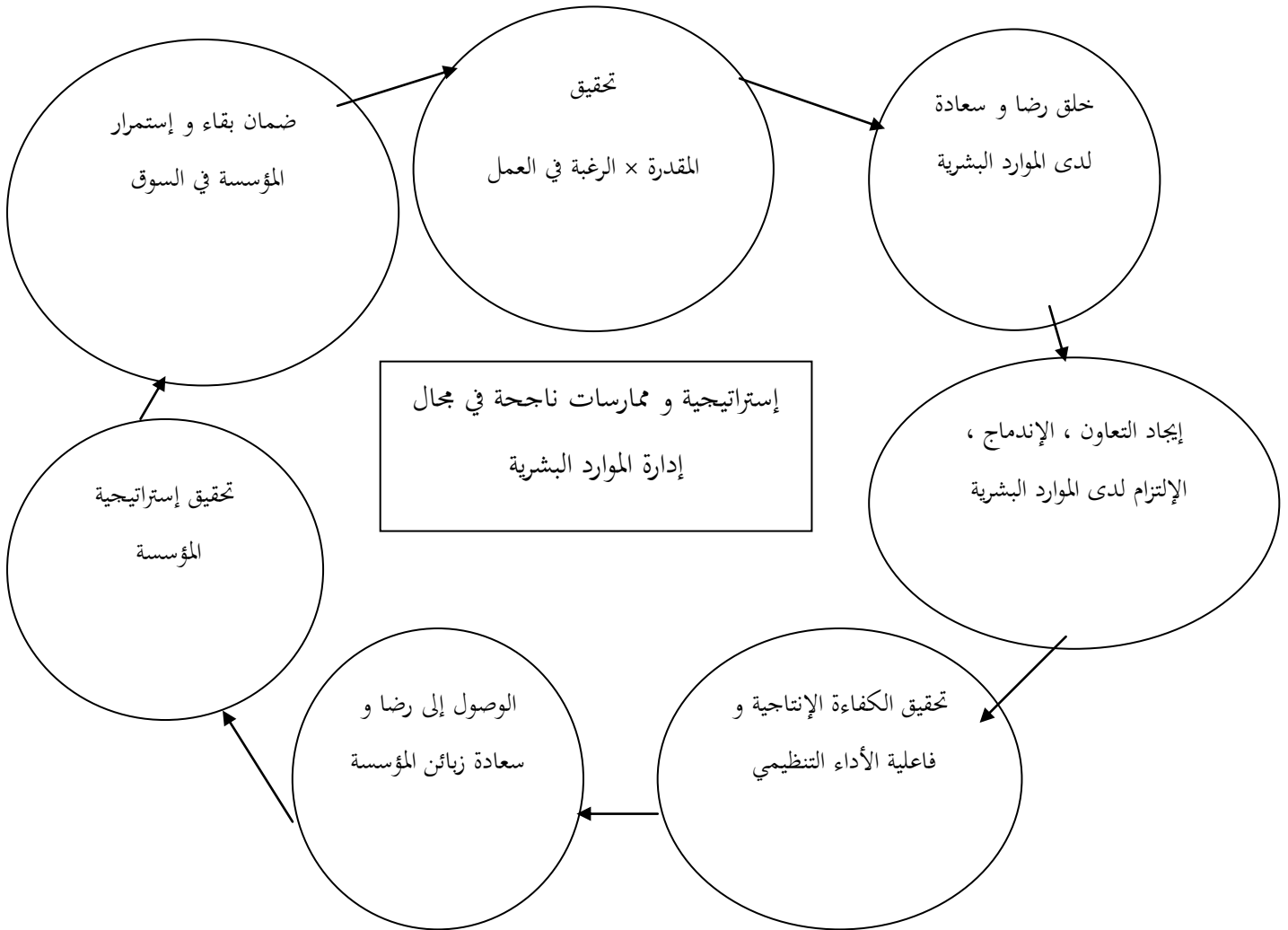
إستجابة ردة الفعل : تكون بعد وقوع الحدث أي إنتظار وقوعه ثم الإستجابة له. بناء عليه يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتوقع الأحداث التي تحدث أثناء تنفيذ إستراتيجيتها بشكل مسبق، و تعالجه قبل خروجها عن نطاق سيطرتها فتكون الإستجابة غير فعالة فمثلا عليها توقع الشكاوي قبل تقديمها و معالجة أسبابها و لا تنتظر تقديمها.

6. تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و نتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة و بين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى. كما يمكن القول أن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرتها إستراتيجيتها و نشاطاتها و ممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال رضا و سعادة الموارد البشرية في العمل و تحقيق إندماجها في المؤسسة، وولائها و إلتزامها و قد سمي هذا المعيار بـ " دائرة الإندماج و الإلتزام"، التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: العنصر البشري الذي لديه ولاء و إلتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية و فاعلية في أدائه.

و تتكون دائرة الإندماج من حلقات متتالية مترابطة تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيقها و فيما يلي شكل يوضح هذا :

شكل رقم " 13 " : دائرة إلترام و إندماج العنصر البشري في العمل

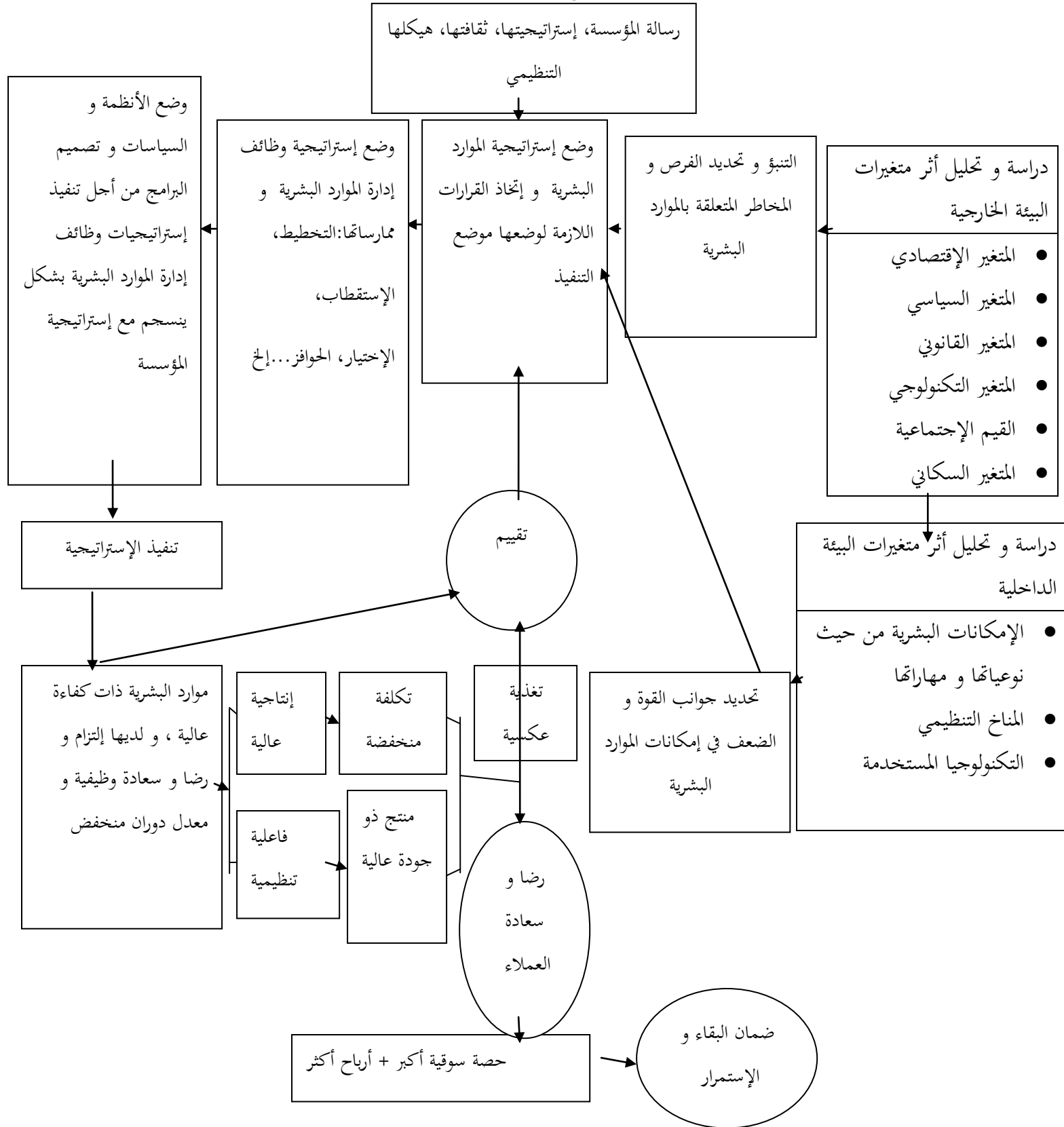


المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 94.

تتصف مكونات دائرة الإندماج و الإلتزام بأن العلاقة القائمة بينها طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في إستقطاب و إختيار و تعيين موارد بشرية جيدة كلما سهلت عملية تعليمها و تدريبها، وكان أداؤها أعلى، و كلما نجحت في تحفيزها زاد رضاها و تعاونها و ولائها و إلتزامها و إندماجها للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل و فاعلية الأداء التنظيمي البشري، و إرتفاع رضا و سعادة زبائن المؤسسة و زادت حصتها السوقية و زادت فرص بقائها و إستمراريتها.

على إعتبار أن الرضا و السعادة الوظيفية للعاملين يمثلان المعيار الأساسي للحكم على نجاح أداء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوجب وضع معايير لتقييم أداء كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حدى للوقوف على ما حققته من رضا لدى هذه الموارد، تشمل عملية التقييم على معايير تقييم ملموسة و أخرى معنوية يصعب تقييمها بدقة و هذا يمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، و في الأخير نعرض نموذج يوضح تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم : " 14 " نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 96. نقلا عن:

Alan Cowling, Chloe Mailer, Management human ressources, 2 ed, Edward Arnold, London, 1992.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي

تزايد في السنوات الأخيرة إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، بحيث تعد بمثابة شريك رئيسي ووفقاً لذلك لا يقتصر دورها على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب دورها على تحويل قوة العمل بالمؤسسة إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني ضرورة قيامها بالإشتراك في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و الإستراتيجيات التنافسية .

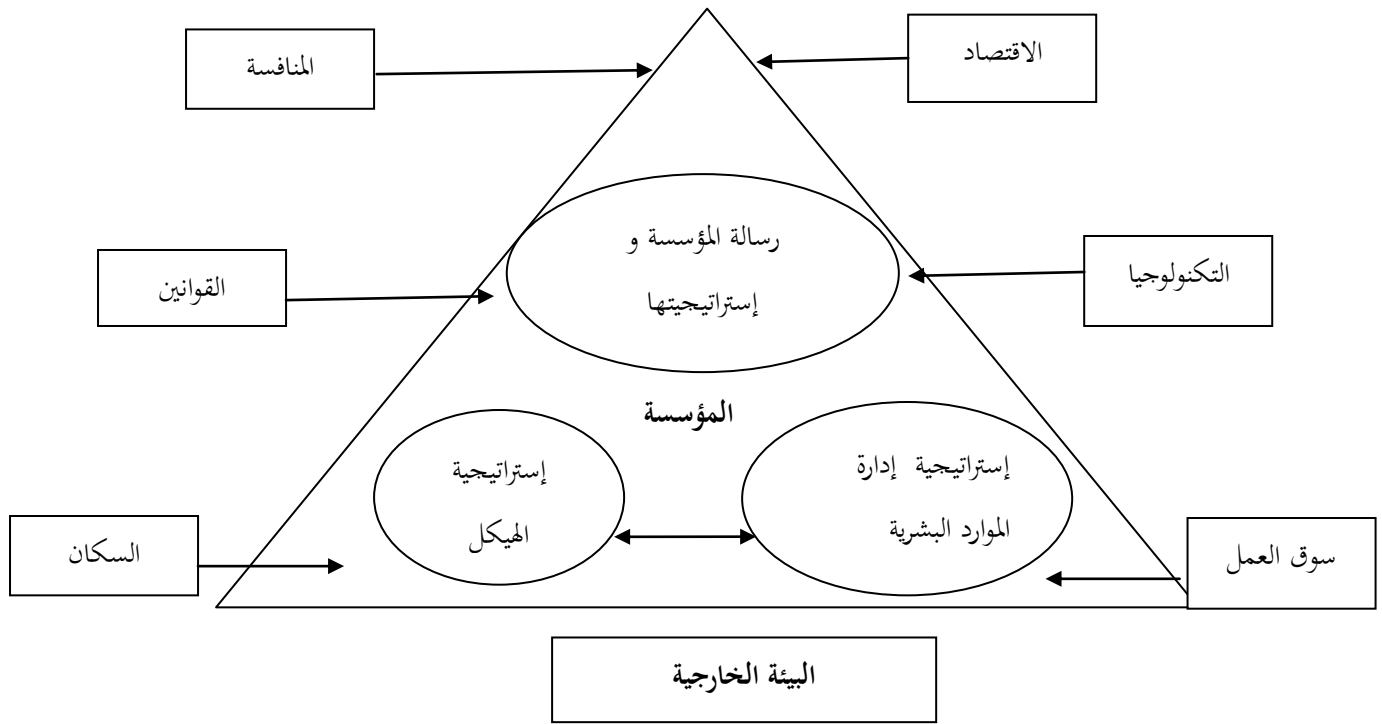
المطلب الأول : تكامل وإرتباط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة .¹

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، و تقع في المستوى الثالث من هيراركتيها التي شرحناها سابقاً في هذا الفصل و هو مستوى إستراتيجية الوظائف كالإنتاج، و التسويق، و الشراء...الخ، التي يشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة و هو المستوى الأول من الهيراركية. من هذا المنطلق نجد أن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المؤسسة، تحت مظلة التكامل و التوافق معاً.

يتوافق الإتجاه السابق مع مفهوم يدعى بالتكامل الإستراتيجي الذي يؤكد أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق و تتطابق مع رسالتها، و إستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارة، الإنتاج، التسويق، الشراء...الخ) تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها. تتطابق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ككل، و تستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء و الاستمرار، و فيما يلي شكل يوضح هذا المفهوم:

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 72-75

شكل رقم " 15 " : مفهوم التكامل الإستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص73.

من خلال الشكل يتضح أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل و يتطابق مع:

✓ متطلبات رسالة و إستراتيجية المؤسسة.

✓ متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات و احتياجاتها من الكفاءات و الموارد البشرية).

و عليه يمكن القول بأن صفة التكامل و التطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين إثنين هما:

✓ **تكامل داخلي:** و يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف و ممارسات تتكامل و تتفاعل مع بعضها من أجل خدمة و إنجاز إستراتيجية المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

✓ **تكامل خارجي:** و يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة و الهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشمل إستراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

و بوجه عام يمكننا القول بأن عدم مراعاة المفهوم السابق يؤدي إلى حدوث تضارب في العمل الإستراتيجي داخل المؤسسة، و سينعكس ذلك سلباً على أداء الموارد البشرية، و ستتأثر فاعليتها التنظيمية، و هنا نخرج بنتيجة هامة مفادها ما يلي:

✓ إن أي تغير يطرأ على إستراتيجية المؤسسة، يتطلب إحداث تغير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يكون تغييرها متوافقاً مع التغير الذي طرأ على إستراتيجية المؤسسة، و بناء عليه فمسألة إستقرار إستراتيجية الموارد البشرية مرهون باستمرارية إستقرار إستراتيجية المؤسسة، أي أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مرنة.

✓ في ظل المعلومات السابقة نجد أن إستراتيجية المؤسسة متغير مستقل و تابع في الوقت نفسه، و التبعية ناتجة عن أنها توضع في خدمة رسالة المؤسسة، و البيئة التي تعيش و تعمل في كنفها، في حين إن إستراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع على طول الخط، و تبعيتها لإستراتيجية المؤسسة، فعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها، فهي بالنسبة لها متغير مستقل و تتبع لحركة تغيراته.

في ضوء جميع ما تقدم يمكننا القول: لقد أخذ موضوع تكامل إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بالدول الصناعية حيزاً كبيراً من إهتمامها، بعد أن أيقنت بأن الموارد البشرية وسيلة فعالة للتصدي لغزو المنافسة للأسواق، فكما أوضحنا في السابق، فإن تحقيق جودة المنتج يتوقف عليه رضا العنصر البشري في العمل، وهذه الجودة يتوقف عليها رضا المستهلك، وبالتالي فهناك علاقة إنتاجية بينهما، لذلك يجب ألا تغيب شمس إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المؤسسة، فإستراتيجية هذه الإدارة و مديرها لهما دور فاعل فيها و لا يجوز تهميش هذا الدور، و بناء عليه يفضل المختصون القول: بأن إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً من إستراتيجية المؤسسة بدلاً من القول بأنها متكامل معها، فالتعبير الأول أقوى في معناه من الأول .

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية :

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل: مرحلة التحليل الإستراتيجي، مرحلة إعداد الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة تقييم الإستراتيجية و فيما يلي شرح لدور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة:

1. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل الإستراتيجي: تتطلب هذه المرحلة مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية في مرحلتها التحليل الداخلي و الخارجي، حيث أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التعرف على مكانة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية، ذلك يعني بالضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد و نوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة.¹

2. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية: غالبا ما يتم إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، و بالرغم من ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، و من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك في هذه العملية .

و تختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى، و هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة التبادلية، المساهمة التكاملية:²

- **المساهمة الإدارية :** يقتصر دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على مجرد الإهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية، و يمثل أقل مستويات التكامل بين إدارة الموارد البشرية و عملية الإدارة الإستراتيجية و غالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في ظل هذا المستوى في حالة انفصال عن الفكر الإستراتيجي للمؤسسة.
- **المساهمة المحدودة :** يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إعلام إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لها أي مساهمة واضحة في إعدادها.
- و غالبا ما يكون السبب في ذلك الإعتقاد السائد بأن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الإستراتيجية و ليس إعدادها مما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المراحل التالية، و تكون النتيجة الحتمية لذلك وجود خطط إستراتيجية لا يمكن تنفيذها بنجاح لعدم إلتزامها بالفعالية المطلوبة .
- **المساهمة التبادلية:**

يحدث هذا التكامل في ثلاث خطوات متتالية هي:

- يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بإعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها.

¹: راجع في ذلك: - عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص ص 72-73.

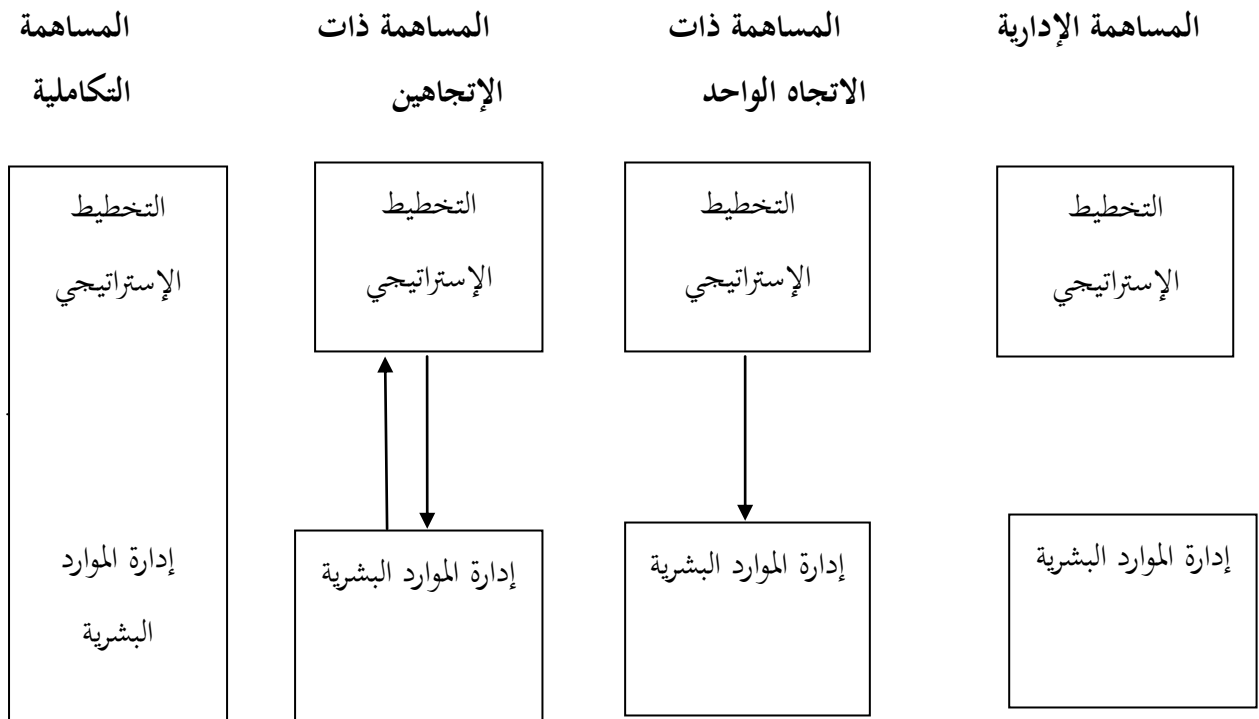
- مصطفى كامل، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ندوة إستراتيجيات و سياسات الإحلال و تكوين القيادات

الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 8.

²: راجع في ذلك: - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 99-104

- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 95-97.

- يقوم مديروا الموارد البشرية بدراسة هذه البدائل الاستراتيجية، ثم يقومون بتحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة كما و نوعا لتنفيذ تلك الإستراتيجيات ثم يتم إخبار فريق التخطيط الإستراتيجي بالنتيجة.
 - بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمدير الموارد البشرية لتصميم و تطوير البرامج اللازمة لتنفيذها. هذا يعني وجود عمل متبادل أو ذي إتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.
 - **المساهمة التكاملية :** يتحقق أعلى مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال المساهمة التكاملية، وتتميز هذه المساهمة بحدوث نوع من الإنصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، حيث يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، بمعنى آخر مساهمة إدارة الموارد البشرية في كل عناصر إعداد الخطة الإستراتيجية و العمل على دمج أنشطتها بشكل مباشر في عملي إعداد و تنفيذ الإستراتيجية بدلا من تكرار تبادل المعلومات ويعرض الشكل التالي مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية.
- شكل رقم " 16 " : مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية



وتشير نتائج بعض الدراسات أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات المساهمة، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع، ولكن في ظل المنافسة الحادة وعصر العولمة والتغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تدرك أهمية المورد البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وعليه فإنه من المتوقع أن يزداد الإتجاه نحو تحقيق المساهمة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

3. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

بصفة عامة يوجد خمسة متغيرات تؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وهي: الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، إختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، ونظم المعلومات و إتخاذ القرارات .
وتتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية عن ثلاثة من هذه المتغيرات، وهي: تصميم المهام، إختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، و من ناحية أخرى يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما: الهيكل وأنظمة المعلومات وإتخاذ القرارات، وذلك كما يلي:¹

- لكي يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة كفؤة و فعالة .
- يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية التي توفر لها المعرفة، والمهارات، والقدرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية، من خلال عمليات الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب والتنمية، وتسيير المسار الوظيفي.
- يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير نظم إدارة الأداء والمكافآت التي تحث العاملين على القيام بدورهم لتدعيم وتنفيذ الإستراتيجية على النحو المرغوب.

4. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تقييم الاستراتيجية.

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة دورا هاما يتمثل في ضمان تزويد المؤسسة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، و يتم ذلك عن طريق قيامها بتطوير نظم رقابية تهدف إلى التأكد من قيام العاملين بتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية بالشكل الذي يضمن رضا الزبائن و تحقيق فرص الإستمرار و النمو المستقبلية.²

¹: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 104-106.

²: راجع في ذلك:- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 103.

- مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 9.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في مراحل دورة حياة المؤسسة و إستراتيجياتها الكلية:

تمر المؤسسة خلال دورة حياتها بالمراحل التالية : النمو، الإستقرار و الإنكماش وهناك دور تلعبه إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة و فيما يلي عرض لهذه المراحل و دور إدارة الموارد البشرية في كل منها :

أولاً: مرحلة النمو:

تعمل المنظمات التي تطبق إستراتيجية النمو على توسيع أعمالها و نشاطاتها الإستثمارية و تتبع في حالة الإزدهار الإقتصادي و زيادة الطلب على المنتجات و الخدمات¹، و تهدف إلى زيادة معدلات نمو المبيعات و الأرباح و الحصة السوقية، و يمكن للمؤسسة تحقيق النمو من خلال ثلاث إستراتيجيات فرعية هي :

1. **إستراتيجية التركيز :** تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، و توجيه مواردها لتحقيق النمو من خلال إنتاج منتج محدد يستهدف سوق محددة، و يساعد التركيز في الإستفادة من مزايا التخصص و إكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة كفاءة العمليات و المنتجات.²

تتطلب إستراتيجيات التركيز الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة، و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية حيث يتم إستخدام نوعية معينة من البرامج التدريبية التي تصقل و تنمي هذه المهارات، و برامج التعويضات التي تركز على الإحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات.³

2. **إستراتيجيات النمو الداخلي :** تركز هذه الإستراتيجيات على تطوير أسواق جديدة أو منتجات جديدة، أو الإبتكار أو المشروعات المشتركة، و فيما يلي عرض مبسط لها :⁴

- **إستراتيجية تطوير السوق :** تعتبر هذه الإستراتيجية الثانية بعد إستراتيجية التركيز من حيث إنخفاض المخاطرة و التكلفة، و تتضمن تسويق المنتجات الحالية للمؤسسة مع إدخال بعض التغييرات الطفيفة عليها لجذب المستهلكين في أسواق أخرى من خلال زيادة قنوات جديدة للتوزيع أو من خلال تغيير محتويات الرسالة الإعلانية الترويجية .

- **إستراتيجية تطوير المنتج:** تعتمد على تطوير منتجات جديدة و لكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية و يبيعها لنفس الأسواق الحالية.

- **إستراتيجية الإبتكار:** تركز المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية على البحث عن أفكار جديدة مبتكرة، و تعتمد فلسفة هذه الإستراتيجية على خلق دورة حياة جديدة لمنتج جديد و بالتالي تقادم المنتج المشابه.

- **إستراتيجية المشروعات المشتركة:** عادة ما يكون هناك مشروعات ضخمة لا تستطيع مؤسسة واحدة تنفيذها، فلا بد من دخول أكثر من مؤسسة في مشروع واحد مثلاً كشركات التنقيب و البحث و نقل و

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص66.

²: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص118.

³: نفس المرجع، ص 120.

⁴: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 105 - 106.

تسويق البترول ، فغالبا لا تستطيع مؤسسة واحدة إمتلاك المهارات المالية و الفنية و التسويقية اللازمة لتغطية العمليات السابقة.

إن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية عند إتباع إستراتيجية النمو الداخلي يجعلها في مواجهة تحديات من نوع خاص، فالنمو يتطلب منها القيام بعمليات تعيين و نقل و ترقية مستمرة، كما أن التوسع في دخول أسواق مختلفة ربما يؤدي إلى تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين في المؤسسة، علاوة على ذلك يجب أن تتضمن أنظمة تقييم الأداء مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك و التوجه بالنتائج، حيث يستند تقييم السلوكيات على المعرفة بالسلوكيات الفعالة في سوق منتج معين، بينما ينبع تقييم النتائج من الحاجة على تحقيق أهداف النمو، أما بالنسبة للإحتياجات التدريبية فتختلف بإختلاف الطريقة المعتمدة لتحقيق النمو داخليا، فمثلا إذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو عن طريق تطوير الأسواق فسوف يترتب على ذلك الحاجة إلى قوة بيعية إضافية لتغطية تلك الأسواق و التركيز على تكثيف المعرفة بهذه الأسواق خاصة إذا كانت عالمية. أما بالنسبة لتطوير المنتج فسوف يترتب عليها الحاجة إلى تدريب العمالة سواء الإنتاجية أو التسويقية بما يناسب تلك المنتجات الجديدة، أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الإبتكار و التطوير في المنتج، فإن التدريب سيشتمل في هذه الحالة بكونه ذا طبيعة فنية، وسيركز على تنمية العلاقات الشخصية و المهارات التفاعلية والعمل الجماعي، مثل بناء فرق العمل¹.

3. إستراتيجيات النمو الخارجي: يؤكد هذا النوع من الإستراتيجيات على التوسع و دخول أسواق جديدة من خلال التنوع أو التكامل رأسيا أو أفقيا.

- **استراتيجية التنوع (Diversification):** تهدف إلى تنمية وتوسيع فرص المؤسسة، عن طريق إضافة أسواق جديدة، أو منتجات جديدة، أو مراحل إنتاجية جديدة، وقد يكون التنوع مرتبطا عندما يتم التوسع بشكل ينسجم مع خطوط عملياتها ومنتجاتها الحالية، كما قد يكون التنوع غير مرتبط عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة.²
- **إستراتيجية التكامل الرأسى:** عندما تعتمد المؤسسة على إمتلاك المؤسسات التي تمدها بالمدخلات كالمواد الخام أو تعتبر مستهلكا لمدخلاتها فإن إستراتيجيتها هنا تعتمد على التكامل الرأسى و قد يكون تكاملا رأسيا للخلف مثلا كقيام شركة قمصان بشراء مصانع للنسيج حيث أن الإمتلاك يكون قريبا للمراحل الأولى للإنتاج (المدخلات)، أو تكاملا رأسيا للأمام إذا قامت نفس الشركة بشراء شركة لبيع الملابس حيث أن الإمتلاك هنا يعد قريب للمستهلك النهائي.³

¹: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 120.

²: نفس المرجع، ص 119.

³: رشا محمد علي السماني، مرجع سابق، ص 107.

- إستراتيجية التكامل الأفقي: عندما تعتمد إستراتيجية المؤسسة على النمو من خلال إمتلاك شركة أو أكثر في نفس سلسلة الإنتاج و التسويق فإن إستراتيجياتها الأساسية يمكن تسميتها التكامل الأفقي، و يفيد هذا التكامل في الوصول إلى أسواق جديدة للمؤسسة المالكة و زيادة حصتها السوقية و بالتالي تقليل حدة المنافسة.¹

عندما تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الإستحواذ، فإن دور إدارة الموارد البشرية هنا يتمثل في تقديمها لبرامج تدريبية تركز على أساليب حل الصراعات وتعدد الثقافات، وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالمؤسسة.²

ثانيا: مرحلة الإستقرار:

في ظل هذا النوع من الإستراتيجيات تحاول المؤسسة خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، حيث يظل مزيج المنتجات والأسواق والأهداف التسويقية بلا تغيير نسبياً، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات.³

و ربما تختار المؤسسة هذه الإستراتيجية بعد فترة نمو مضطرب أو فترة إنكماش، و في ظل هذه الإستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق إستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، حيث تكون عمليات الإستقطاب قليلة و تبقى برامج التدريب و التنمية وحماية العاملين من مخاطر العمل على حالها، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز و الحفاظ على العمالة المتميزة من أجل المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المؤسسة.⁴

ثالثا: مرحلة الإنكماش⁵ (Retrenchment):

في هذه المرحلة تواجه المؤسسة ظروف غير إيجابية، مثل الكساد أو تغيّر الأذواق و لذلك تسعى إلى تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها بإستخدام أحد البدائل الإستراتيجية التالية: تخفيض حجم العمليات، الإستسلام لمؤسسات أخرى، التحول كلية إلى نشاط آخر، التصفية وبيع الأصول.

بالنسبة لإستراتيجيات الإنكماش التي قد تواجهها المؤسسة نتيجة المنافسة الحادة، وحالات الكساد وتغير الاحتياجات، فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً متميزاً، وإن كان مختلفاً عن أدوارها في ظل الإستراتيجيات السابقة، فالإنكماش يتطلب تصغير حجم المؤسسة، وهو ما يستلزم غالباً تقليص حجم القوى العاملة، مثل هذا الموقف يفرز العديد من التحديات والفرص أمام إدارة الموارد البشرية، فمن جهة التحديات، يجب عليها تقليل حجم قوى العاملة، عن طريق الإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء، إلا أن ذلك يعد أمراً شاقاً، ذلك أن المؤسسات التي تتبنى برامج لتسريح العاملين، مثل التقاعد المبكر، لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة

¹: نفس المرجع ، ص 108 .

²: جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 120-121

³: نفس المرجع، ص 118.

⁴: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 46.

⁵: جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 119-121.

والعمالة غير المرغوبة، وهذا ما يقود غالبا إلى حاجة المؤسسة إلى عمليات إستقطاب جديدة للعمالة المميزة التي خسرتها مما يؤدي إلى إرتفاع التكلفة.

أما التحدي الآخر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات الإنكماش وتقليص العمالة، فيكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، ونجحوا في الإحتفاظ بوظائفهم في المؤسسة، فالقلق نتيجة التفكير في إحتمال التعرض لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان و الرضا وزعزعة الولاء و الإلتناء للتنظيم، وهو ما يؤثر في النهاية على مستويات الأداء و النتائج.

لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الإتصالات المفتوحة مع العاملين لبناء الثقة و توليد الإلتزام التنظيمي. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن إتباع إستراتيجيات الإنكماش قد يتولد عنه فرص جيدة لإدارة الموارد البشرية، فمثلا قد يساعد تخفيض حجم العمالة على إعادة إنتعاش المؤسسة عن طريق التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية و من ثم التمهيد لوجود أفكار جديدة وتحقيق المرونة والتماسك الداخلي. كذلك، قد يعطي الفرصة لتغيير ثقافة المؤسسة، فبدلا من سيطرة الصراع والضغط وتوتر العلاقات بين الإدارة والعاملين في حالات سوء النتائج، فإن تقليص حجم العمالة قد يفرض على تلك الأطراف حتمية التعاون وتنمية علاقات إيجابية جيدة.

و أخيرا، فإن إتباع إستراتيجية الإنكماش يمكن أن يبين لمتخذي القرارات في المؤسسة قيمة مواردها البشرية في تحقيق النجاح المستمر لعملياتها .

والجدول التالي يبين تغير إستراتيجية الموارد البشرية تبعا للإستراتيجية العامة للمؤسسة:

جدول رقم " 4 " : تغير إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً لتغير الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

الإستراتيجية الكلية إستراتيجية الموارد البشرية	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الانكماش
تخصيص الموارد:	تخفيض الموارد لحماية الإستثمار.	تخصيص أكبر قدر من الموارد للإستثمار.	تخفيض الإستثمار.
الهيكل التنظيمي:	هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً.	هياكل تنظيمية غير معقدة.	درجة عالية من المركزية.
تصميم الوظائف:	فريق عمل متجانس ومتربط.	درجة كبيرة من حرية التصرف، الابتكار والتجديد، والتشجيع، ورفع الروح المعنوية.	درجة عالية من التوجيه والرقابة.
المناخ، شكل الإدارة:	مخاطرة متوسطة. عمليات إدارية منخفضة.	درجة عالية من المخاطرة. عمليات رسمية قليلة.	درجة عالية من الأمان. عمليات رقابية منخفضة.
نظم المكافآت:	مكافآت وحوافز متوسطة. مخاطرة متوسطة. مكافآت متوسطة.	مكافآت وحوافز عالية. مخاطرة كبيرة. مكافآت كبيرة.	مكافآت وحوافز أقل من المتوسط. مخاطرة قليلة. مكافآت قليلة.

المصدر: أماني درويش عثمان، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتورى، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993، ص 76. نقلاً عن:

R. Russell and G.W Martine, **Human resources strategy**, MC Graw, New York, 1992, P 15.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات المنافسة:

عادة ما تكون على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنتج و هي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات المؤسسة أو خدماتها، يوجد العديد من نماذج الإستراتيجيات العامة، إلا أننا سوف نركز على نموذجين مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول، وهما: نموذج " بورتر"، و نموذج " ميلز " و " سنو".

أولاً : نموذج بورتر :

وفقاً لما يراه بورتر فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة من خلال عملياتها الإنتاجية، هذه القيمة يمكن تحقيقها بطريقتين، هما تخفيض التكاليف أو التميز في المنتج أو الخدمة، إلى الحد الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على أسعار أعلى لنفس المنتج قياساً مع منافسيها.¹ ومن هذا المنطلق، يرى بورتر وجود إستراتيجيتين رئيسيتين تتولد عنهما إستراتيجية ثالثة، وهذه الإستراتيجيات هي²:

1. **الريادة في التكلفة:** تركز هذه الإستراتيجية على إمكانية أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات من حيث التكلفة في صناعتها، ويمكن تحقيق النجاح لهذه الإستراتيجية من خلال بناء تسهيلات ضخمة تساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير، ترشيد التكلفة من خلال الإستفادة بمنحنى التعلم، والسيطرة على المصاريف الإدارية والمصاريف الأخرى، مثل البحوث والتطوير والترويج والإعلان. وتحقق هذه الإستراتيجية في حالة النجاح عائداً يفوق متوسط الصناعة، كما أنها تعوق دخول مؤسسات أخرى إلى نفس الصناعة بما تتمتع به من وفورات في التكلفة تمكنها من تخفيض أسعارها بدرجة أعلى من منافسيها.
2. **إستراتيجية التميز:** تستند هذه الإستراتيجية إلى محاولة المؤسسة خلق الإنطباع بأن منتجاتها أو خدماتها تختلف عن منتجات أو خدمات الآخرين.

ويمكن تحقيق التميز من خلال تحسين الصورة الذهنية لعلامة المنتج، إستخدام تكنولوجيا متطورة، إضافة ملامح متميزة، أو من خلال تقديم مستويات متميزة من خدمة العملاء. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محب لمنتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.

فإذا نجحت المؤسسة من خلال هذه الأساليب في تمييز منتجاتها عن الآخرين، فإنها سوف تحقق معدلات عائد تفوق متوسط العائد في الصناعة التي تنتمي إليها، حيث أن التميز سوف يحميها من مخاطر حساسية المشتريين للأسعار، فعلى سبيل المثال، تستغل مؤسسة IBM قدرتها في تحسين صورة منتجاتها وبناء سمعة طيبة عن خدماتها في رفع أسعار منتجاتها قياساً على منافسيها.

¹: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 113.

²: نفس المرجع، ص ص 113-114.

3. إستراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة أو التميز في المنتج، من أجل مواجهة إحتياجات قطاع سوقي معين، وتتميز بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال إختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس، وتحديد مدى جاذبيته، بناء على كل من حجم القطاع، وريحته، ومدى شدة قوى التنافس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.¹

ثانيا : نماذج إستراتيجيات مايلز (Mils) و سنو (Snow):

وفقا لتصورات مايلز و سنو فإنه توجد نماذج الإستراتيجيات التالية :²

1. الإستراتيجية الدفاعية Defender Strategy:

تتسم هذه الإستراتيجية بشكل أساسي بالإستقرار و الثبات و المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تقوم عادة بإجراء تعديلات جوهرية في هياكلها، أو إستراتيجياتها، أو أنماط التكنولوجيا، أو أساليب العمل أو العمليات، وتحاول المؤسسات المدافعة زيادة الكفاءة في عملياتها، من خلال تخفيض التكلفة، وبالتالي تحقيق أرباح إضافية في ظل غياب المنافسة القوية.

2. إستراتيجية الريادة أو الهجومية: Prospector Strategy

تقوم المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بالبحث دائما عن الفرص المتاحة سواء على نطاق المنتج أو السوق باستمرار، كما تخلق التغيير الذي يجب على المنافسين أن يكون لهم رد فعل تجاهه للتمكن من الإستمرار و البقاء في السوق، و تتم إستراتيجية الريادة من خلال الإهتمام القوي بالإبتكارات المتعلقة بالمنتج و السوق، إستخدام تكنولوجيا متعددة، تطوير منتجات جديدة، تدعيم عمليات البحث والتطوير. و تحاول المؤسسات أن تكون الأولى دائما في السوق حيث تكون المبادأة و الخلق و الإبتكار هي الأولوية الأولى.

3. الإستراتيجية التحليلية Analyzer Strategy:

تحافظ المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على نطاق أعمال مستقر، بينما يكون هناك إبتكار أو تطوير في شيء ما و من ثم فهي تقع بين إستراتيجية الريادة والإستراتيجية الدفاعية، و يعمل المحللون في ظل أسواق منتجات مستقرة وغير مستقرة، ويحاولون مراقبة تصرفات المنافسين عن كثب، للبحث عن فرص للمنتجات الجديدة مع تبني تلك الأفكار الأكثر جاذبية، وإحتمالات لتحقيق النجاح، ويمتلك المحللون خطوطا محدودة للمنتجات مع أعداد كبيرة من المنتجات المرتبطة، ويركزون على كفاءة عمليات الإنتاج، وهندسة العمليات والتسويق.

¹: محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 204.

²: راجع في ذلك : - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 114 .

- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 50-51.

وعلى الرغم من أن النوعين من نماذج الإستراتيجيات المشار إليهما يختلفان إلى حد ما، إلا أنهما يشتركان في بعض الملامح، بحيث أن كلا من إستراتيجيتي المدافعون والريادة في التكلفة تركزان على تخفيض تكلفة الإنتاج والعمليات، من أجل تحقيق ميزة تنافسية سريعة في الأسواق، بينما كل من إستراتيجيتي التميز والريادة تركزان على أهمية تطوير المنتجات الجديدة أو الابتكار، حتى يمكن توليد الإدراك بالتميز في المنتجات كما أن كلا من إستراتيجيتي التركيز والمحللون تجمعان بيان ملامح الإستراتيجيات الأخرى، من خلال الإعتماد على المنافسة السريعة في بعض الأسواق، والتميز في أسواق أخرى.¹

بينما تتطلب جميع نماذج الإستراتيجيات وجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة، إلا أن كلا منها يتطلب نوعيات مختلفة من العاملين، والذين يمتلكون أنماطا مختلفة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات، وهكذا فإن الإستراتيجيات المختلفة تتطلب من العاملين مهارات محددة، وأن يظهروا أدوارا سلوكية مختلفة، فمثلا المؤسسات التي تبني إستراتيجيات موجهة بالتكلفة/الدفاع، تحتاج عاملين ينصب إهتمامهم على كمية الإنتاج والتوجه قصير الأجل، والميل إلى الاستقرار، وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، مثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحبذ الروتينية والتكرار في أداء المهام والرغبة في العمل بشكل فردي و الشعور بالاستقلالية بدلا من العمل الجماعي.²

وفي ضوء ذلك، فإن المؤسسات ذات التوجه الإستراتيجي القائم على التكلفة أو الدفاع، نظرا لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة، سوف تميل إلى جذب نوعيات المهارات التي تتوافق مع هذا التوجه، وأن تستثمر في أنشطة التدريب و تنمية الموارد البشرية التي تدور حول هذه المهارات، و تركز على نظم إدارة الأداء التي تربط بين الأداء ونظم التعويضات و الحوافز. كما ستميل إلى تطبيق نظم الترقية الداخلية، وتطوير أنظمة للأجور والمكافآت ذات إتساق داخلي مع وجود تمييز واضح في هيكل الأجور و المكافآت بين الرؤساء والمرؤسين. كما أن هذه المؤسسات سوف تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تشجيع مشاركة العاملين، والإعتماد على آرائهم ومقترحاتهم، بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية.³

ومن ناحية أخرى، فإن العاملين في المؤسسة ذات التوجه الإستراتيجي القائم على التميز/الريادة يجب أن يتسموا بالقدرة على الابتكار والعمل الجماعي، الرؤية بعيدة المدى، و التركيز على الجودة بدلا من الكمية، و القدرة على تحمل الغموض، والميل إلى تحمل المخاطر، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، المبادرة وتحمل المخاطرة، تطوير الأفكار الجديدة، تحقيق التوازن بين العمليات والنتائج، ومن ثم فإن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية سوف تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار والتطوير من خلال إستخدام وظائف ذات توصيف وظيفي عام، و تميل إلى شغل الوظائف المتاحة

¹: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 115.

²: نفس المرجع، ص 116.

³: المرجع نفسه.

لديها عن طريق إستقطاب غالبية العاملين من الخارج، مع بذل جهد محدود لتحقيق تكيفهم التنظيمي، بالإضافة إلى إستخدام مسارات وظيفية عامة. من جهة أخرى، فإن جهود التدريب والتنمية سوف تركز على تحقيق التعاون، بينما ستميل أنظمة التعويضات إلى تحقيق المساواة الخارجية، في حين سوف تركز جهود تقييم الأداء على إستخدام أنظمة موجهة بالنتائج لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.¹

أخيراً، فإن إتباع إستراتيجيات التركيز/التحليلية، يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحقيق الإستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة، مثل المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية الريادة/التميز، ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها مؤسسات التوجه بالتكلفة/الدفاع عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج، ويتطلب ذلك أن يركزوا في بعض الأسواق على إستخدام أنظمة مكافأة تشجع على قبول المخاطرة، إلا أنه مع مرور الوقت، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية سوف تتحول إلى ممارسات ماثلة لتلك التي تستخدمها المؤسسات ذات التوجه بالتكلفة/الدفاع، حيث يتم تكثيف الإنفاق على التدريب، أنظمة المكافأة والترقيات، مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة، بالإضافة إلى إستخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك وليس الأداء.²

¹: نفس المرجع، ص 117.

²: المرجع نفسه.

خاتمة الفصل:

تعمل الإدارة الاستراتيجية على رصد تغيرات البيئة الخارجية وتحليلها، لتحديد احتمالات النجاح والإخفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية الحالية والمستقبلية، من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية، ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية، وبالتالي رسالتها.

إن النظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها ميزة تنافسية أدى إلى نمو علم جديد يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تمثل الاتجاه طويل المدى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، آخذة بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعمليات والموارد المتاحة، وكذا ظروف البيئة، بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية.

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكييفه مع الظروف البيئية المحيطة و هي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

يجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة، يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتدنية جوانب ضعفها، كما يساهم في إستغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك إستراتيجي رئيسي في عملية الإدارة الاستراتيجية و وفقا لذلك لا يقتصر دورها على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب دورها على تحويل قوة العمل بالمؤسسة إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني ضرورة قيامها بالإشتراك في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإستراتيجيات التنافسية .

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية و دور الموارد
البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

تمهيد :

في ظل التحديات التنافسية الشديدة و نظرا للتغيرات و التحولات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة و إتجاه المؤسسات إلى تكثيف المكون المعرفي و زيادة حجمه في منتجاتها و العمل على إشباع إحتياجات و رغبات و أذواق المستهلكين، كل هذه المتغيرات و غيرها فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها و ضمان بقائها و إستمرارها في السوق.

إن الحياة على هذه الميزة التنافسية يستدعي البحث و التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال. أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعد إستراتيجيا في إدارتها، و أضحت من أهم الموارد و الفاعل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. في إطار هذا السياق نهدف من خلال هذا الفصل تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشارة إلى أهمية و دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر صناعة المزايا التنافسية.

المبحث الثالث: أهمية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد العالمي و نظرا لما تعرفه بيئة المؤسسة من تحولات و تغيرات سريعة أصبح إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه لضمان إستمرارها و بقائها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة أدبيات الإدارة يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى 1939 (Chamberlin) ثم إلى 1959 (Selznick) الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف " شاندلر " و " هوفر (chandler & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من " بورتر " و " داي (Porter,1985 & Day,1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث إعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹، ذلك أن إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".² ينظر للميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي إستثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم³. وهو ما يؤكد " السلمي " في تعريفه للميزة التنافسية على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".⁴ بينما يرى (Mc fetridge) أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان بإستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل إنخفاض في التكاليف وإرتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.⁵

¹: حسن الزعي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، 2.

²: Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, P8.

³: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80 .

⁴: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104.

⁵: أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص 9.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

ويعرف " خليل "الميزة التنافسية على أنها: " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء إعتتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى".¹

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.²

كما تعرف بأنها: " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".³

و ينظر (Czepiel 1992) إلى الميزة التنافسية على أنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.⁴

كما تعرف على أنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز و فعال و إستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنهم لا يستطيع منافسوها تقديمها.⁵ و يعرف (كوتلر 2000) الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده و يمكن تحقيقها بواسطة تنفيذ وظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تقليل التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".⁶

كما يمكن تعريفها بأنها: صناعة و إيجاد أوضاع تفوق المؤسسة معينة عن منافسيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية...⁷

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنهم من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والإستمرار.

¹: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003، ص 21

²: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 27

³: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، 1999، ص 190

⁴: نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بعناصر رأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 29، العدد 2، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2005، ص 98.

⁵: المرجع نفسه.

⁶: فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 03، سبتمبر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 634

⁷: محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 35.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق.
- إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتركز جوهرها على القيمة التي يمكن أن تخلقها للعملاء ، في شكل تقديم منتجات و خدمات ذات خصائص متفردة تبرر الأسعار المرتفعة و يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل². وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الإقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.
- و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية³:
- تبنى على إختلاف و ليس على تشابه.
 - يتم تأسيسها على المدى الطويل ، بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .
 - عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

كما تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات نذكر منها⁴:

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.
- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.
- العناية الأفضل و الأثمل بالعميل لتحقيق الرضا التام.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.

¹: سملاي بحضية، بلالي أحمد : الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، 3-4 ماي 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص3

² : Michael Porter, *l'avantage concurrentiel : comment devance ses concurrents et maintenir son avance*, Edition Dunod, Paris, 1997, P8.

³: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

⁴: دادن عبد الغني، دادن عبد الوهاب :الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 8-9 ماي 2004، ص10 .

عمار بوشناف ، مرجع سابق ، ص 17. نقلا عن:

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

• العلاقات الفعالة والديناميكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة؛

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط التالية :¹

• حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.

• الإستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .

• إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لأن كل شرط مرهون بالآخر ، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية و هذا الأخير مقرون بإمكانية الدفاع ، فكيف لها أن تستمر و هي هشة يمكن إلغاؤها ، و كيف لها أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلا.

المطلب الثاني:أنواع الميزة التنافسية:

حسب بورتر يمكن التميز بين نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

أولا : ميزة التكلفة الأقل:²

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة* أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها.

تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا إستطاعت هذه الأخيرة تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط. ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مديريها وعملها، وهذا بالإعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين، ثقافة المؤسسة... إلخ. الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

إن حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى، لأن زبائنهم لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعرا، بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات المنافسة عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق، فإن المؤسسة تستطيع صد هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتحتل موقعا تنافسيا ممتازا.

¹:G.GARIBALDI, *Stratégie concurrentielle :choisir et gagner*. ed d'organisation.1994. pp.95-96.

²: راجع في ذلك : - فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك برج بوعريش، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2006، ص 22.

-Michael Porter, *l'avantage concurrentiel : comment devance ses concurrents et maintenir son avance*, op cit , p 85.

*: القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

كما لا تخلو هذه الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة الأقل من بعض المخاطر وهي إغفال كلي لتمييز المنتج أو عدم تصور منتجات أخرى نتيجة التركيز الكبير على تدنية التكاليف، أو حصول تطور تكنولوجي مفاجئ داخل الصناعة وأنها سهلة التقليد من طرف المنافسين، وقد تنساق المؤسسة وراء التخفيضات السعرية نتيجة وجود مؤسسات تريد تعزيز موقعها في السوق بشكل غير مدروس.

مما سبق ذكره، يمكن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية مبنية على التكلفة الأقل بشرط الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود مؤسسات أخرى تطبق هذه الميزة، وأن تحقق لنفسها تكافؤاً أو تقارباً مع منتجات منافسيها، وتتجنب إبتاع المؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية بأي شكل من الأشكال.

ثانيا : ميزة تحقيق التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.¹ إن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل يجعلها تتحصل على ميزة تنافسية²، وهذا بتوظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، وإستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة، وإتباع سياسات ترويجية وسعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن. و يتوقف دوام و إستمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم . ويمكن أن يكون التميز في³:

❖ **المنتج**: وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة والتي تؤدي بها إلى إكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الرسومات ومدى جاذبيتها وقدرتها على ترويج المنتجات وتواجدها في أكبر و أهم القطاعات السوقية.
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتج من خلال البحث المستمر والدراسة الخاصة بسلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج وتحسينه الدائم.
- مدى صلاحية المنتج والمتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحيته لأطول مدة ممكنة.

¹ :Ibid , p 85.

²: كاريش صليحة : دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص.23 .

³: راجع في ذلك :

- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مرجع سابق ص 23
- علبوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص.95 .

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- تركيبة المنتج ومدى توفر أجزائه، والتي تتكون من الشكل، الحجم والمظهر الفيزيائي، ومدى توفر الأجزاء المركبة له، خاصة المنتجات الصناعية.
 - الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتج، ويهتم بالنماذج التي تحقق مزايا عديدة للزبائن من راحة ورفاهية.
 - مدى أداء المنتج للوظيفة المنوطة به، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.
- ❖ الخدمات المقدمة: وتتمثل هذه الإمكانيات في:
- سهولة تقديم الطلبات من خلال الإستعمال السهل للوسائل والطرق الحديثة كالأنترنيت وغيرها.
 - مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبات المستهلك في وقتها المطلوب.
 - خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجاناً أو بأسعار رمزية لزيائنها بعد عمليات البيع، الضمان والصيانة والتركييب وتوفير قطع الغيار.
 - النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتج أو العمليات الإشهارية عن كيفية إستعمال المنتج ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.
- و في الأخير يمكن القول أن التمكن من المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأدنى و تحقيق التميز يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في إتجاه تحقيق الإستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة، ويحول دون إهدارها وتضييعها إضافة إلى التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين، و قد يكون من المفيد تحقيق الميزتين في آن واحد شرط ألا تتعارض حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، و يتم الإستناد في إختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل التالية :¹

- جاذبية النشاط.
 - شدة المنافسة.
 - الفن التكنولوجي المستعمل.
 - تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.
 - الفرص المستقبلية.
- و يمكن تحقيق ميزتي تقليل التكلفة و تحقيق التميز من خلال الوسائل التالية:²

¹: لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية و تنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد

العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2008، ص 108.

²: سعيد شعبان حامد، دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 69 السنة 46 الجزء 1، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007، ص 454-455.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency : تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة ، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما أن الإستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب ، أنظمة التحكم التي تتبعها المؤسسة ، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

الجودة المتفوقة: Superior Quality : تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات و الخدمات من قبول لدى العملاء ، و مستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات و الجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين إسم تجاري ذو سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج.

الإبداع المتفوق: Superior Innovativeness : يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

الإستجابة المتفوقة لدى العملاء: Superior customers Responsiveness : يتطلب ذلك حساسية عالية و معرفة دقيقة بإحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الإحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقاً من بعدين هامين هما: حجم الميزة و نطاق التنافس.

1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر للتغلب عليها.¹ و في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة لأخرى و تعمل كل مؤسسة على إستغلال ميزتها في الحصول على قطاعات سوقية جديدة.² و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها كما هو موضح في الشكل التالي:³

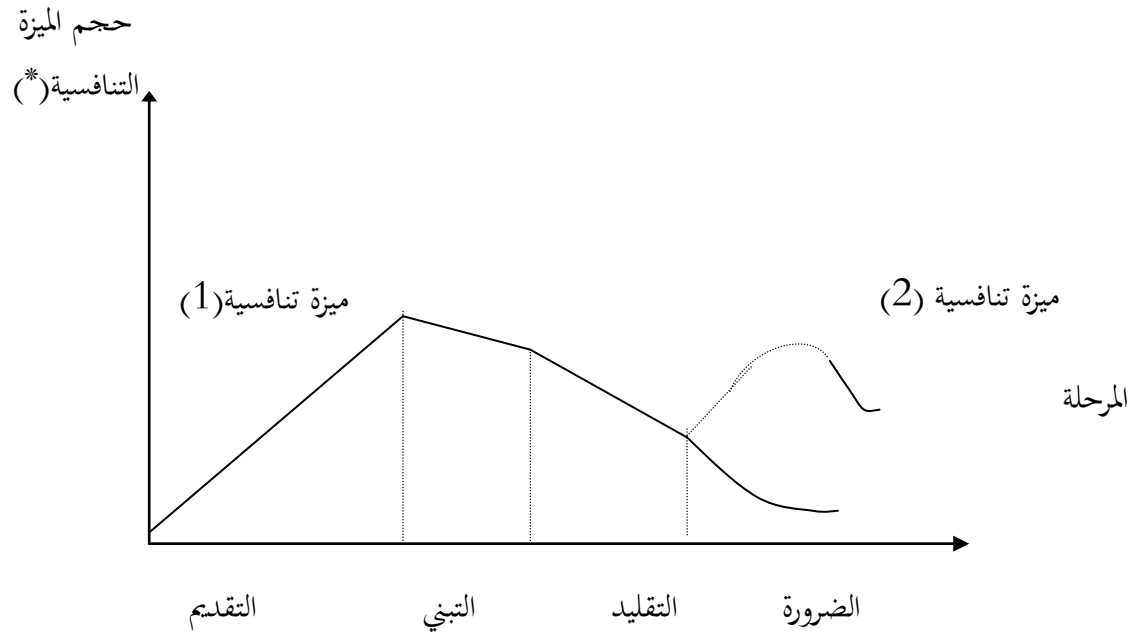
¹: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 85.

²: كربيالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2000، ص 10.

³: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 85.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الشكل رقم " 17 " : دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 86.

- تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الإستعداد البشري، المادي والمالي .وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزي ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
 - ثم مرحلة التبني : من قبل المؤسسات المنافسة تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المتنافسين بدءوا بالبحث عن نقط تميز المؤسسة ، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
 - ثم مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا للركود ، لقيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاتها و محاولة التفوق عليها ، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
 - وأخيرا مرحلة الضرورة: إلى تقلص تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقلص ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فالميزة التنافسية لها طبيعة ديناميكية، تجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

2. نطاق التنافس: يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد و هي:¹

- **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - **البعد الجغرافى:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
 - **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

¹: نفس المرجع، ص ص87-88.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة عوامل هي:¹

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة....

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال إعتداد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها. ويتم ذلك بالإستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم إتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

¹: نفس المرجع ، ص ص 99-100.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المبحث الثاني: مصادر صناعة المزايا التنافسية:

تستدعي الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال. و تتعدد المدخل و المصادر التي يمكن عن طريقها صناعة و تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة و فيما يلي سرد لأهمها :

المطلب الأول: مدخل الموارد و الكفاءات أساس لبناء الميزة التنافسية:

يتطلب الحصول على المزايا التنافسية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك و من ثم فإن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وإستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح مزايا تنافسية، بإعتبار المنافسة اليوم قائمة على الموارد والكفاءات.

أولاً: الموارد الملموسة: تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.¹

1. المواد الأولية:

تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن إختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمراً ضرورياً، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحياة على المواد الأولية، إبتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وإنتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى يكون تسييرها محكماً، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم إستخدام التقنيات التي تسمح ب: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تفادي الإنقطاعات في المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، و أيها أكثر دوراناً، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف، حتى يتم الحفاظ عليها بجدية، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها، حتى يتم تفادي التبذير والضياعات.

2. معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هاماً من أصول المؤسسة، ومن ثم فإن الحياة عليها

¹: عمار بوشناف، مرجع سابق ، ص ص 48-49.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب إختيار نمط الإهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردتها، نمط الإهلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات وإتخاذ القرارات بشأن إستبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، فذلك يتيح للمؤسسة الإلتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها وتقوية ثقتهم بها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

3. الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة إستثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالإستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة إهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جراء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، بإعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم، حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم إستغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، بإعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ثانيا: الموارد غير الملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، بإعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعرفة، المعلومات، التكنولوجيا، كيفية العمل،...

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

1. **الجودة :** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الإستحواذ على حصص السوق، وذلك

بالإعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى زيادتها ، وذلك عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات المستهلكين، وللجودة تأثير مضاعف على المزايا التنافسية، فالتأثير الأول أنها تزيد من قيمة المنتج في ذهن المستهلك الشيء الذي ينجم عنه زيادة في الحصة السوقية، أما التأثير الثاني فيتمثل في نقص المنتجات المعيبة.¹ وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر و هي:²

- المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

- الإستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم وإحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

- الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والإستجابة.

أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول للمستهلك والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة بإستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ويعتبر التحسين المستمر - كأحد متركزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير.³

2. **التكنولوجيا :** تعتبر التكنولوجيا مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لما لها من أثر في زيادة الطلب أو

إنخفاضه على بعض منتجات المؤسسة، كما قد تؤثر أيضا في العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة مخرجاتها النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة إعادة حصول المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وتدريب العاملين في المؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة.⁴

¹: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 28.

²: Jean-Philippe Neuville « la Qualité en question », revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, Lavoisier, paris, 1996, p40

³: سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتورى في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 8.

⁴: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2003، ص 140.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

إن التقدم التكنولوجي غالبا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها (كفاءة/تنافسية).

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا يتمثل في زيادة الإنتاجية، و تحقيق الجودة المتفوقة في الإنتاج، و إعادة بعث المنتجات التي تمر بمرحلة التدهور، مما يساعد في خلق المزايا التنافسية، ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما على مرحلتين¹:

أ. إعداد الدّمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة، حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، و ذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس نجد:

التكنولوجيات الأساسية: هي التكنولوجيات التي تشهد إستعمال كبير لكن أثرها التنافسي في الوقت الحالي هو ثانوي، ولا تمتلك بها المؤسسة أي ميزة تنافسية أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحياة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسة و تتطلب مهارات كبيرة لإدارتها و التحكم فيها. أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع.

ب. تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الدّمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة أمام أهم منافسيها. ويقوم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة لثمين الدّمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

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

3. المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في إستماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا

الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة: «إكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة»².

¹ : UZAN Odile, **Le diagnostic strategique :Ressources de l' entreprise et l'avantage concurrentiel**, cahier

Francais,n°275 ,1995,pp78-82

² :P. CASPAR et C. AFRIAT, **l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel**, Ed. Economica, 1988, p. 63

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

وتستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى. أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن وإتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالإستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالإستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار، قصد تحليلها، ثم إتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.¹

تتواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تميمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فلقد أصبحت المعلومات سلاح رئيسي لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة و مورد هام لتحقيق التميز من خلال إستخدامها في إكتساب النفوذ في السوق و تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

4. **المعرفة :** تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

إنّ قياس القيمة الحقيقية للمعرفة للمؤسسة يتوقف على بعض المعاملات الخاصة، وبراءات الإختراع، والعلامات التجارية المتميزة، والمؤسسة الذكية هي التي تقوم بنقل هذه المعارف في قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات الإنتاج والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات و بالتالي كسب ميزة تنافسية.³

5. **معرفة كيفية العمل :** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثمة الوصول إلى إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها بإستمرار، والحفاظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل مورد يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

¹: لحسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 125.

²: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 10.

³: عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " تسيير المؤسسات : المعرفة - الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر 12-13 نوفمبر 2005 ، ص108.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

6. **الإبتكار والإبداع:** يعرف الإبتكار على أنه الإستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي تأتي كنتاج للبحوث ليأتي بعد ذلك مرحلة تطبيقها في المؤسسة، بحيث تتمكن هذه الأخيرة من المنافسة في الأسواق¹. ولم يعد الإبتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبرى بل تعداه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تنظر إلى الإبتكار بمفهوم التحسين والإبتكار هو مفتاح المستقبل لأي مؤسسة إذا أرادت التميز و الإستمرار في أداؤها، وبدون تبني الإبتكار والإبداع لا تستطيع المؤسسة العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما يعمل الإبتكار على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، ويعتبر مصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية².

ويمكن إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة من خلال كونه يمثل:

- مصدر للتميز التنافسي.
- وسيلة لتقليص التكاليف.
- مصدر لأسواق ومنافذ جديدة.
- مصدر لقيمة وكفاءة وقدرة تنافسية بالنسبة لمنتوج ولنشاط وللخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
- عامل تحفيز بالنسبة للمؤسسة، كما هو عامل محرك ومثير للأسواق، بما أنه مصدر لحركية ولنشاط كبير للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- يحسن الإبداع صورة وسمعة منتوجات المؤسسة.
- يجلب المنتجات والخدمات الجديدة للمستهلك.
- الإبداع يولد الإبداع، كما يسمح بتجديد تشكيلة منتجات المؤسسة.
- الإبداع يحسن ويسهل العلاقات بين المنتجين والموزعين، خاصة مع إقبال الموزعين على المنتجات الجديدة لأنها تسهل المفاوضات بخصوص شروط العقود معهم.
- و يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعات الحديثة والقائمة على التقنيات التكنولوجية، حيث تعمل هذه المؤسسات على إنشاء مراكز بحثية تعمل على تطوير الإبتكارات القديمة وخلق الإبتكارات الجديدة، وتكون هذه المراكز على إتصال بالسوق، حتى لا يغفلوا عن حاجات ومتطلبات العملاء وكذلك الأمور اللازمة والضرورية لعملية التصنيع.

¹ : Florence Durieu ,**Management de l'innovation**; vulbret,paris,2000,p5.

²: نجم عبود نجم ، الإبتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، مجلة أخبار الإدارة : نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28 ، سبتمبر 1999 ، ص 9 .

³ : Brice Auckenthaler et Autres ,**Réinventer l'innovation – Rompre Avec les Idées Reçues Et Ressusciter l'envie** , les éditions Liaisons,Paris, 1997,p, 11.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

7. الوقت: إن إعتداد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي لبناء الميزة التنافسية ، ذلك أن

التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الإستجابة السريعة لها ، من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية في المؤسسة مثل : تطوير المنتج و معالجة الطلبات، الإنتاج و التوزيع ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المناسبة و في الوقت المناسب.¹ يساهم الوقت في تحقيق ميزات تنافسية عن طريق²:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون*.
- الإلتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ثالثا : الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيفها إلى صنفين وهما:

1. الكفاءات الفردية : تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة³. ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:⁴

- أن يكون الفرد حيويًا: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على إتخاذ القرارات و التفكير إستراتيجيا.
- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادرا على العمل بمفرده، وكذا الإعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و التجارية.
- يملك فكرة إتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
- القيادة: يشرف بفعالية على أتباعه، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- متجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

¹ : Giget Marc, **le dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, redéploiement à partir de l'arbre de compétence**, Ed Dunod, Paris, 1998, P116.

² : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 20 .

* : ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه

³ : LEVY-LEBOYER, **la Gestion des compétences**, 2ème édition , Ed. d'organisation, 1997, p 42.

⁴ : Ibid, PP48 – 49.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- يوظف مساعدين مهرة: يحسن إختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
 - يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية.
 - يتصرف بمرونة: يكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.
- بإستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.
2. **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.¹
- كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.²
- وتسمى هذه الكفاءات بالمحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسحابها، وحتى تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:³
- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتجديد و الرفع من مخزون كفاءاتها المحورية، ومن ثم تطويرها، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:⁴
- التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالإعتماد على تجارب المؤسسة.

¹ : Jean Luc Arrégle , **Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques** ,revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, Lavoisier, paris 1996, p 26.

² : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 33-34

³ :Ibid,P27

⁴ :Idem

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

• الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي.

• إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن.

• الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الإستثمار في الموارد^(*) والكفاءات^(**) لإكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير. وإذا إستمرت هذه الحال، فإن مواردها وكفاءاتها ستعرض للتقادم. ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.¹

قصد الحياةزة على ميزة تنافسية أكثر قوة، تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم L'ambiguïté causal الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد. ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.²

و هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:³

- أنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكن من التدليل عليها.
- تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد.
- خصوصيتها.

فكلما كانت مركبة و صعبة التحويل و لا يمكن التعبير عنها وتعلمها و كذا ملاحظتها أثناء العمل، تكون أكثر غموضا و أصعب تقليدا، لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، و التي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة.

يتطلب مدخل الموارد قدرة المؤسسة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات، مما يتيح الحياةزة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسين.

^(*) تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

^(**) تشمل على الكفاءات الفردية و الجماعية.

¹ :Ibid,P30

² :Idem

³ : Ipid,P31

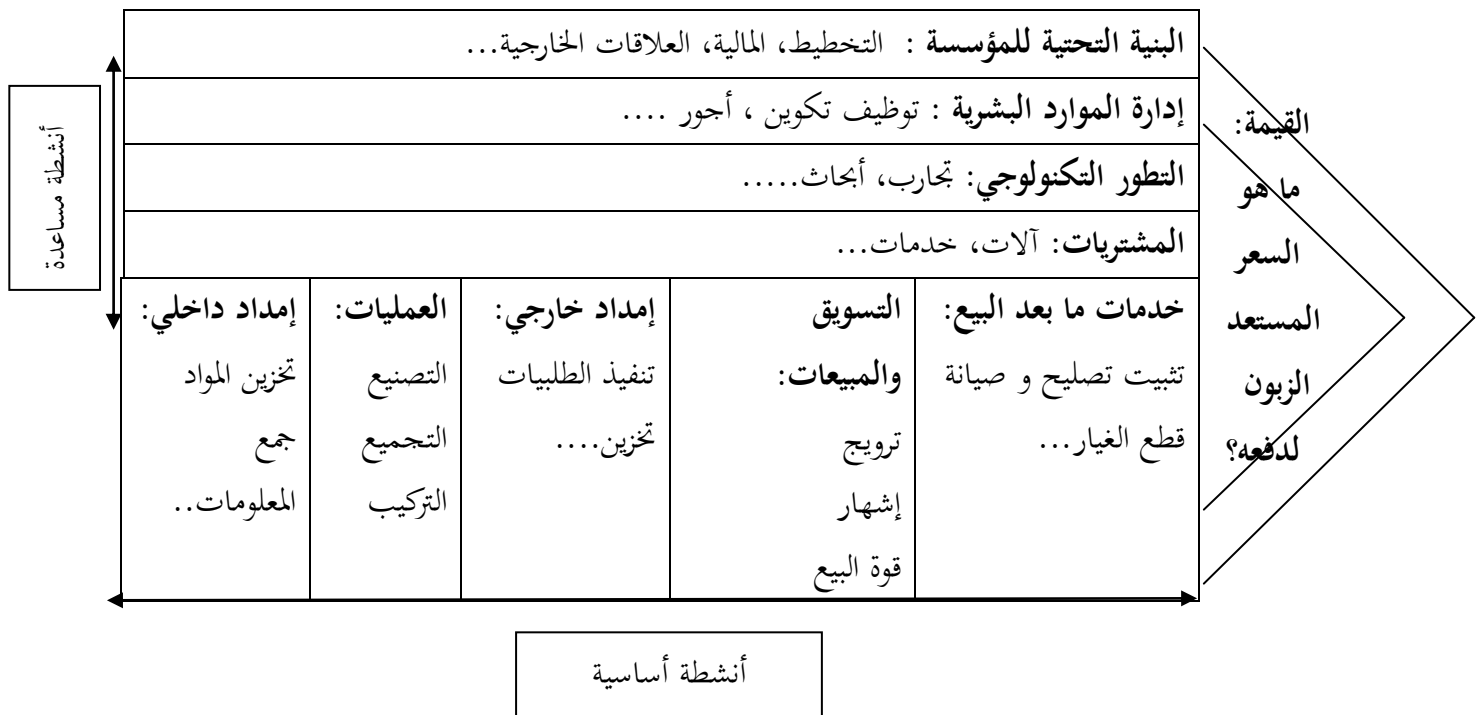
الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة* إطاراً مناسباً للتعرف على مصادر الميزة التنافسية، حيث يمكن اعتبار الأنشطة المساعدة والأنشطة الأساسية المكونة لها مصدر من مصادر الميزة التنافسية إذا أحسن إستغلالها، خاصة إذا كانت بعض الأنشطة غير متاحة للمنافسين، مما يجعلها كحاجز أمامهم لا يستطيعون من خلاله تقليد المؤسسة مما يعزز موقعها التنافسي وتفوقها المستمر.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها أداة تحليلية تساعد المؤسسات لفهم كيفية إستخدام النشاطات الأساسية والداعمة لخلق القيمة، فكل مؤسسة تشترك بمجموعة نشاطات و من عرضها و تحليلها تستطيع تحديد قوتها التنافسية و تأثير القدرات المميزة¹. والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة:

الشكل رقم " 18 " : سلسلة القيمة لبورتر



Source: **Michael Porter**, L'avantage Concurrentiel, op.cit., P66.

*: القيمة هي المبلغ الذي يقبل الزبون بدفعه مقابل المنتج أو الخدمة .

¹: العلاقة بين تكنولوجيا العمليات و المزايا التنافسية في الشركات الصناعية العراقية، مجلة الدراسات المالية و التجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، العدد 2، 2007، ص 32.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

لقد قسم بورتر نشاطات المؤسسة إلى نوعين هما :¹

1. الأنشطة الأساسية: وتمثل في:

- **الإمدادات الداخلية:** تتعلق بإستلام وتخزين وتوزيع داخلي للمواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المادة الأولية والعناصر النهائية المكونة للمنتوج.
- **الإنتاج:** يتمثل في إدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي عبر مراحل الإنتاج المختلفة من تصنيع وتجميع وتركيب....إلخ. والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية يتوقف على سرعة عملية الإنتاج وتلبية طلبات الزبائن.
- **الإمدادات الخارجية:** وهي عبارة عن الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين المادة المنتجة ونقلها وتوزيعها للزبائن، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها هي من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب للزبائن، والفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.
- **التسويق والمبيعات:** ترتبط هذه الأنشطة بالاهتمام بالوسائل التي تدفع المشتري للإقدام على شراء المنتج، والميزة التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال مستوى وجودة الوسائل المستعملة مثل الترويج والإشهار ومدى جودة وتغطية القوى البيعية لشبكات التوزيع عبر مختلف المناطق الجغرافية.
- **الخدمات:** هي كل الخدمات التي تصحب المنتج، خاصة خدمات ما بعد البيع وما يتعلق بها من عمليات التركيب والتصليح وتدريب المستهلك على كيفية الإستعمال، والميزة التنافسية تنتج هنا عن مدى جدية هذه الخدمات المساعدة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك، وسرعة الإصلاح، فكلما كانت هذه المعاملات سريعة كان التميز لصالح المؤسسة على حساب المنافسين في السوق.

2. الأنشطة المساعدة: وتشمل الأنشطة الآتية:

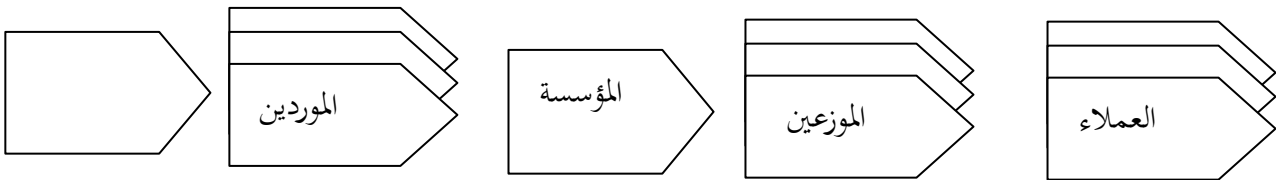
- **إدارة الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تركز عليها إدارة المؤسسة، خاصة من جانب إستقطاب هذه الموارد وتوظيفهم وتكوينهم ونظام الأجور والمكافآت المطبقة عليهم من طرف المؤسسة، فإكتساب المؤسسة للموارد البشرية المؤهلة يساعدها في رفع وتحسين أدائها بما يحقق لها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وتتوقف هذه الميزة على مدى نوعية التدريب والتوظيف.
- **التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا المكتسبة في الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، ويتعلق الأمر هنا بمدى تطوير وإستفادة المؤسسة من التطور التكنولوجي، والقيام بالبحث المستمر عن هذا التطور وتحسين مدخلات المؤسسة، والتي تؤدي كلها إلى تحسين المخرجات المتمثلة خاصة في تغيير وتطوير ملامح المنتج.
- **التمويل:** وتعلق بوظيفة التزود بالمدخلات المستعملة (آلات، مواد أولية ولوازم) في سلسلة القيمة للمؤسسة والحفاظة عليها وتؤثر وظيفة التمويل على الميزة التنافسية للمؤسسة سواء من حيث التكاليف أو من حيث تمييز المنتجات.

¹ : Michael Porter , L'avantage Concurrentiel, op.cit , pp56-61.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- **البنية التحتية:** تتمثل البنية التحتية للمؤسسة في عدة نشاطات مثل: التخطيط، المالية، العلاقات الخارجية بما فيها المساهمين وتسيير الجودة، ومدى الإستجابة للزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارة نشاطاتها، وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق.
- تقدم سلسلة القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة و الهامش الذي تحققه و الذي يمثل الفرق بين القيمة الإجمالية و مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة.¹
- ويرى بورتير Porter أن الميزة التنافسية تحدد تبعاً لكيفية إدارة عناصر الحلقة وإلى طبيعة التفاعل بينها، ففي حالة الإمدادات الداخلية مثلاً (إستلام، تخزين، توزيع...) هناك عدة مؤسسات قامت بتطوير وإستعمال أنظمة فعالة مثل نظام الوقت المحدد Just In Time System وهذا بغرض تجنب أو تخفيض تكاليف التخزين لدى المؤسسة، وبهذه الطريقة يمكن زيادة قيمة النشاط وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.²
- إن التنسيق الخارجي للمؤسسة مع سلاسل القيمة الخلفية والمتمثلة في الموردين، وسلاسل القيمة الأمامية للموزعين والعملاء تشكل ما يسميه بورتير بنظام القيم Système de valeurs كما يوضحه الشكل رقم " 20 " ، فالعمل على تنسيق عملها مع السلاسل السابقة يمكن أن يكون أساساً لبناء ودعم تنافسياتها، مما يتطلب منها فهم وتسيير الروابط بين أجزاء هذا النظام.³

الشكل رقم " 19 " : نظام سلاسل القيمة



Source: Jouy-en-Josas, **Stratégier : Politique Générale de l'entreprise - structure, décision, identité**, Edition Dunod, Paris, 1997, p50

¹ : Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents**, Op.cit, P54

² : Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**. Op.cit. p, 63.

³ : Jean – Luc Arrègle et al, **les Nouvelles Approches des Gestion des Organisations**. Editions Economica, Paris, 2000

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المطلب الثالث : مدخل تبني أحد الاستراتيجيات العامة للتنافس :

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية تنافسية، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين¹، و تتحدد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي:²

- **طريقة التنافس:** تشمل كل من إستراتيجية المنتج ، الموقع ، مصادر التوريد ، التسعير...
- **حلبة التنافس:** تتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- **وأساس التنافس:** يشمل الأصول و المهارات الخاصة بالمؤسسة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

يتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة على أهمية الإستراتيجية المتبعة ومدى ملائمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، ولقد أعطى بورتير Porter ثلاثة إستراتيجيات للتنافسية العامة والتي يمكن إستخدامها بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم " 20 " : الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية

تميز المنتج	تكلفة أقل
التميز	قيادة التكلفة
التميز المعتمد على التركيز	التركيز المعتمد على التكلفة

الصناعة ككل
قطاع
سوقي محدد

السوق المستهدف

¹: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 81

²: نفس المرجع ، ص ص 81-82.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة¹:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

تتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهاية) بالنسبة للمشتريين.

و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة، يمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل التالية :

¹: نفس المرجع ، ص ص 115-116 .

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- وفورات إقتصاديات الحجم.
- وفورات منحى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة.
- إستغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والإحتفاظ بإسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- إختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء...

و من أمثلة الشركات العالمية التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة:

شركة Bic لصناعة الأقلام الجافة، شركة General Motors لصناعة لأجهزة المنزلية.

ثانيا: إستراتيجية التميز¹:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:²

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹: نفس المرجع ، ص ص 118-119.

²: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 283

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

تحقق إستراتيجية التميّز مزايا عديدة أهمها:¹

- حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة حيال منتوجاتها ومبدأ الوفاء يمثل مصدر قوة للمؤسسة لأنه يوفر لها الحماية في كل الأسواق أو على كل الجهات.
- تستطيع المؤسسة عن طريق منتوجها المتميزة فرض زيادات على الأسعار وذلك نظرا لإستعداد زبائنها على دفع أسعار إستثنائية عالية.
- يساهم كل من التميّز والوفاء للعلامة في وضع حواجز دخول مؤسسات أخرى في نفس مجال الصناعة.
- إن تميز منتجات المؤسسة ورضاء الزبائن عن أدائها سوف يحد من تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى، وأن جدية هذه التهديدات لا تتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة لها نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن إستراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميّزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميّز.

يمكن إتباع إستراتيجيات تميّز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة إستخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، إستخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية إستخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

¹: جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و من أمثلة الشركات العالمية التي تتبع إستراتيجية التميز: شركة IBM للحاسبات، شركة Rolex للساعات، شركة Mercedes للسيارات.

ثالثا : إستراتيجية التركيز ¹:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي^(*) المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التميز والتكلفة الأقل معا.

لإستراتيجية التركيز مزايا عديدة نذكر منها: ²

- يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث أسرع من المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز.
- تتوفر المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة و دخول المنافسة في مواجهة المؤسسات المنخفضة التكلفة و المؤسسات المتميزة.
- تمنح فرصة للمؤسسة لإيجاد منفذ في السوق ومن ثم إستغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه، أو تلك القدرة تمنح المؤسسة المتبينة للتركيز قوة و ميزة على عملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.
- كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي أيضا إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. تلك الحماية تسمح للمؤسسة المتبينة للتركيز بتحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في الصناعة.
- تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والإستجابة لإحتياجاتهم المتغيرة.
- تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

¹: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 121-124.

^(*) جزء من السوق أو نسبة معينة من السوق.

²: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 320-321.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين فمن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الإختيار بين الإستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الإختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدد الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة إشتقاق إستراتيجيات أخرى من خلال الإستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

ويمكن إختصار متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الثلاث، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الجدول رقم " 5 " : متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

نوع الإستراتيجية التنافسية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
إستراتيجية قيادة التكلفة	● استثمار كبير في رأس المال. ● مهارات في هندسة طرق الإنتاج. ● رقابة مكثفة على العمال. ● تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج. ● نظام توزيع منخفض التكاليف.	● الرقابة الصارمة على التكلفة. ● تقارير رقابة مستمرة و مفصلة. ● تعتمد الحوافز على تحقيق الأهداف، الكمية المحددة.
إستراتيجية التميز	● قابليات تسويقية كبيرة . ● هندسة منتج متطورة. ● نزعة إبداعية. ● قدرة متميزة في البحوث. ● سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية. ● تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم إستثمارها من مؤسسات أخرى. ● تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية .	● تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق. ● مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية. ● إستمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين.
إستراتيجية التركيز	مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.	مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، ص472 .

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المبحث الثالث: أهمية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية:

تظهر أهمية الموارد البشرية في المؤسسات كمصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و يأتي هذا مترافقا مع جملة من الأسباب التي أكدت على هذه الأهمية و تزايدها.

يمكن تناول دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفق مدخلين : يركز الأول على الموارد البشرية من حيث إعتبارها أحد أصول الشركة التي تتمتع بالعديد من السمات مما يجعلها مصدرا للميزة التنافسية، و يركز الثاني على ممارسات إدارة الموارد البشرية في العمل على توفير الموارد البشرية التنافسية و تطويرها و تهيئة الظروف الملائمة لها.

و سيتم توضيح هذه النقاط كالتالي:

المطلب الأول: أسباب زيادة الإهتمام بالموارد البشرية كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات:

هناك مجموعة من الأسباب التي كان لها دور كبير في إبراز أهمية الموارد البشرية كمصدر مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و من أبرزها ظهور النظرية المعتمدة على الموارد، و تطور مفهوم الكفاءات و بروز أهمية المعرفة، و ظهور مفهومي رأس المال البشري و رأس المال الفكري و تغير النظرة إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة تجاه مواردها البشرية و فيما يلي شرح لها.

1. ظهور النظرية المعتمدة على الموارد (Resource-Based Theory): أو ما يعرف كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد (Resource – Based View) في نطاق الإدارة الإستراتيجية، و تتحدد الميزة التنافسية وفقا لهذه النظرية ، من خلال ما يلي: الموارد المتميزة، القدرات و الكفاءات التنظيمية، و القدرات التكنولوجية، و الموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة و المهارات و خبرات الموارد البشرية، والقدرات المحورية المرتبطة بالمهارات و المعرفة و التكنولوجيا و الإدارة و الاتجاهات و القيم.¹

و بموجب إسهامات العديد من الباحثين أصبحت هذه النظرية حقلًا بحثيًا واسعًا، و إعتبرت خطوة مهمة في الإدارة الإستراتيجية، كونها تقدم رؤية جديدة لتفسير نجاح المؤسسة و إستمراريتها إستنادا إلى العوامل الداخلية، كالموارد المادية، و التكنولوجيا، و البشرية....الخ، و أهميتها في تحقيق هذا النجاح و الذي لا يعتمد فقط على العوامل الخارجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ :abraham carmeli & Aaron cohen, Organization reputation as a source of sustainable competitive advantage and above normale performance. [www.pamji.com/6-4\(6-4-1_carmeli2009.pp 2-3](http://www.pamji.com/6-4(6-4-1_carmeli2009.pp%202-3)

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و تعطي هذه النظرية إهتماما كبيرا للموارد و القدرات المتوفرة لدى المؤسسة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيقها يتوقف على مدى إمتلاكها لموارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص و الشروط، وكذلك على قدرات المؤسسة في إستخدام هذه الموارد.¹

و توجه هذه النظرية الإهتمام بالموارد البشرية بإعتبارها أحد الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة و بالتالي تؤكد على أهمية المعرفة المتضمنة فيها، إذا أن الربط بين الموارد الإستراتيجية و الإنجاز الذي قد يكون قابل للتلاشي و عدم الإستمرار لاسيما حينما يتم تقليد هذه الموارد من قبل المؤسسات المنافسة و عندها ستفقد هذه الموارد قيمتها في تحقيق ميزة تنافسية مما دفع للتركيز على وجود إرتباط أكبر بالمعرفة الضمنية و القابلة للتحقق من قبل الموارد البشرية و التي ليس من السهل تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين، و هذا ما يعزز دور الموارد البشرية في معطيات المعادلة الجديدة.²

و لعل من أبرز التساؤلات في الدراسات الإستراتيجية هو: لماذا تتمتع بعض المؤسسات بإنجاز أفضل من أخرى؟ إستنادا إلى هذا التساؤل حاولت النظرية المعتمدة على الموارد أن تطرح إجابة تشير إلى أن تحقيق الإنجاز الأفضل للمؤسسة و الميزة التنافسية يعتمد على مواردها الإستراتيجية و ماهية سياساتها و ممارستها لإدارة هذه الموارد، وهذا الأمر أدى في إطار هذه النظرية إلى الإشارة " لماهية الموارد و القدرات التي يمكن أن تعظم عوائد المؤسسة؟، مما دفع إلى محاولة تحديد الشروط التي يجب أن تتمتع بها هذه الموارد و القدرات حتى تصبح إستراتيجية و تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.³

و بذلك تقوم النظرية على مفهومين رئيسيين هما: الموارد و القدرات.

تشير الموارد إلى "أي شيء يمكن أن يؤدي إلى تقوية أو إضعاف المؤسسة، وهي تمثل مصادرها و ممتلكاتها"، كما أنها: "العوامل الداخلية سواء الملموسة و غير الملموسة، البشرية و غير البشرية التي تمتلك أو تدار من قبل المؤسسة والتي تدخل في إنتاج السلع و تقديم الخدمات لإرضاء إحتياجات العملاء".⁴

فاطمة علي محمد الرابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص 75 ، نقلا عن :

¹ : Werner felt, **Ressource based view of the firm**, Strategic Management journal , 1986,p 176.

نفس المرجع ، ص 76. نقلا عن:

² : Russel coff, **When competitive advantage doesn't lead to the performance : in the ressource based view and stake holder bargaining power** , journal of the institute of management sciences, vol 10, 2000,p3

³: المرجع نفسه.

⁴ : Marta fossas ollala, **The ressource based theory and human ressources**, international advances in economie research, vol5,2000,p83.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و لقد تم التمييز بين نوعين من الموارد: موارد ملموسة و هي الموارد التي تعتبر سهلة التحديد و التقييم و تظهر في موازنة المؤسسة و يتم تقييمها بمعايير محاسبية، و موارد غير ملموسة تعتبر صعبة التحديد و التقييم و تتمثل في : حقوق الملكية الفكرية ، والأسرار التجارية، والمعرفة و براءات الاختراع،...الخ.¹

أما القدرات فيمكن أن تعرف كجزء من الموارد، إذ تعمل على الجمع بين موارد الإنتاج أو تقديم الأعمال و الخدمات، وترتبط بالديناميكية و الحركية القادرة على جعل المؤسسة قادرة على إكتساب و تطوير مواردها.²

ووفقا لذلك، ترى النظرية المعتمدة على الموارد أن المؤسسة سلسلة من الموارد و القدرات التي تقدم منافع إقتصادية ليس من السهل أن تقلد من خلال المنافسين، و بالتالي تكون الأساس لميزة تنافسية مستدامة، وإن هذه الموارد تتضمن كل العوامل الملموسة و غير الملموسة، بشرية و غير بشرية تدار من قبل المؤسسة لتتحول إلى مخرجات محددة.³

ووفقا لهذه النظرية، فان موارد المؤسسة الداخلية حتى تصبح إستراتيجية لا بد أن تتمتع بمجموعة من الخصائص و الشروط التي تضمن لها إسهاما فاعلا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و من أبرز هذه الشروط : أن تكون الموارد نادرة "Rare" و أن تكون قيّمة "Valuable"، ولا يمكن تقليدها "Inimitable" ، وكذلك ليس لها بديل "None Substitutable"، كما أن توافر هذه الشروط في الموارد أمر ضروري حتى لا يتم تقليدها أو إكتسابها بسهولة من قبل المنافسين.⁴

و يمكن القول أن لهذه النظرية إسهاما كبيرا في إبراز الموارد البشرية كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك نظرا لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات و معارف تشكلها عبر الزمن و تحولها إلى مخرجات، إضافة إلى أنها تمثل الأساس للعديد من الموارد الأخرى و القدرات التي تمتلكها المؤسسة، و التي يجب أن تكون نادرة، وصعبة التقليد،...الخ، أي أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من الموارد المختلفة.⁵

و بهذا فالنظرية المعتمدة على الموارد تستخدم كإطار تحليلي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "SHRM"، من حيث تأكيدها على كفاءة و فعالية إستخدام و تطوير موارد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، كما أن جعل موارد

¹ : فاطمة علي محمد الرابعة، مرجع سابق، ص 77. نقلا عن :

Werner felt, .op.cit, p 177.

² : المرجع نفسه.

³ : شذى محمود عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

اليرموك ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2003، ص 40.

⁴ :marta fossas ollala, op cit,p 83.

⁵ : ibid, p 85.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

التنظيم و من ضمنها الموارد البشرية إستراتيجية يتحقق من خلال إكتسابها الشروط سابقة الذكر التي تعتمد على سياسات إدارة الموارد البشرية ¹.

و على الرغم من تأكيد النظرية على أهمية الموارد البشرية باعتبارها موارد إستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية إلا أنها تميّز بين نوعين من الموارد أو الموظفين و هما: الموظفين الأساسيين (core employees) و هم أساس خلق القيمة و الديمومة للمؤسسة، والجماعات الثانوية (peripheral employees) و يمثلون الجانب الخارجي لرؤية المؤسسة و تتشكل من المدراء، و التقنيين، و العاملين المسؤولين عن الإبداعات ذات القيمة أو تحقيق النجاح ².

و هذا ما يميّز بين الإنجاز التنافسي للموظفين و بين المؤهلات التنافسية المطلوبة لإنجاز العمل بشكل متميّز.

و يدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها و من أبرزها الرؤية المعتمدة على القدرات " Capabilities-Based View " التي تشير أن الميزة التنافسية تتطلب: موارد متفردة ذات قيمة عالية، وتشمل الموارد المالية، و الطبيعية، و البشرية، و المالية و المعنوية التي يجب أن تكون متفردة و متميزة ، و كذلك قدرات متفردة في إدارة هذه الموارد: و تتعلق بمهارة المؤسسة في تنسيق مواردها و إستخدامها و سياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية ³.

و هذه الرؤية أيضا تؤكد على إعتبار الموارد البشرية من أكثر الموارد قيمة و التي لا بد من تطويرها و تغييرها لمواجهة تحديات المنافسة.

و مما سبق، يتبين أن مفهوم "تنافسية الموارد البشرية" resources competitiveness human و مفهوم تنافسية المؤسسة " Organizational Competitiveness "، يكمن في سلسلة الموارد و القدرات و مدى إعتبارها إستراتيجية ليتسنى لها الإسهام الواضح في تحقيق الميزة التنافسية.

و يوضح الشكل الموالي مساهمة النظرية المعتمدة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

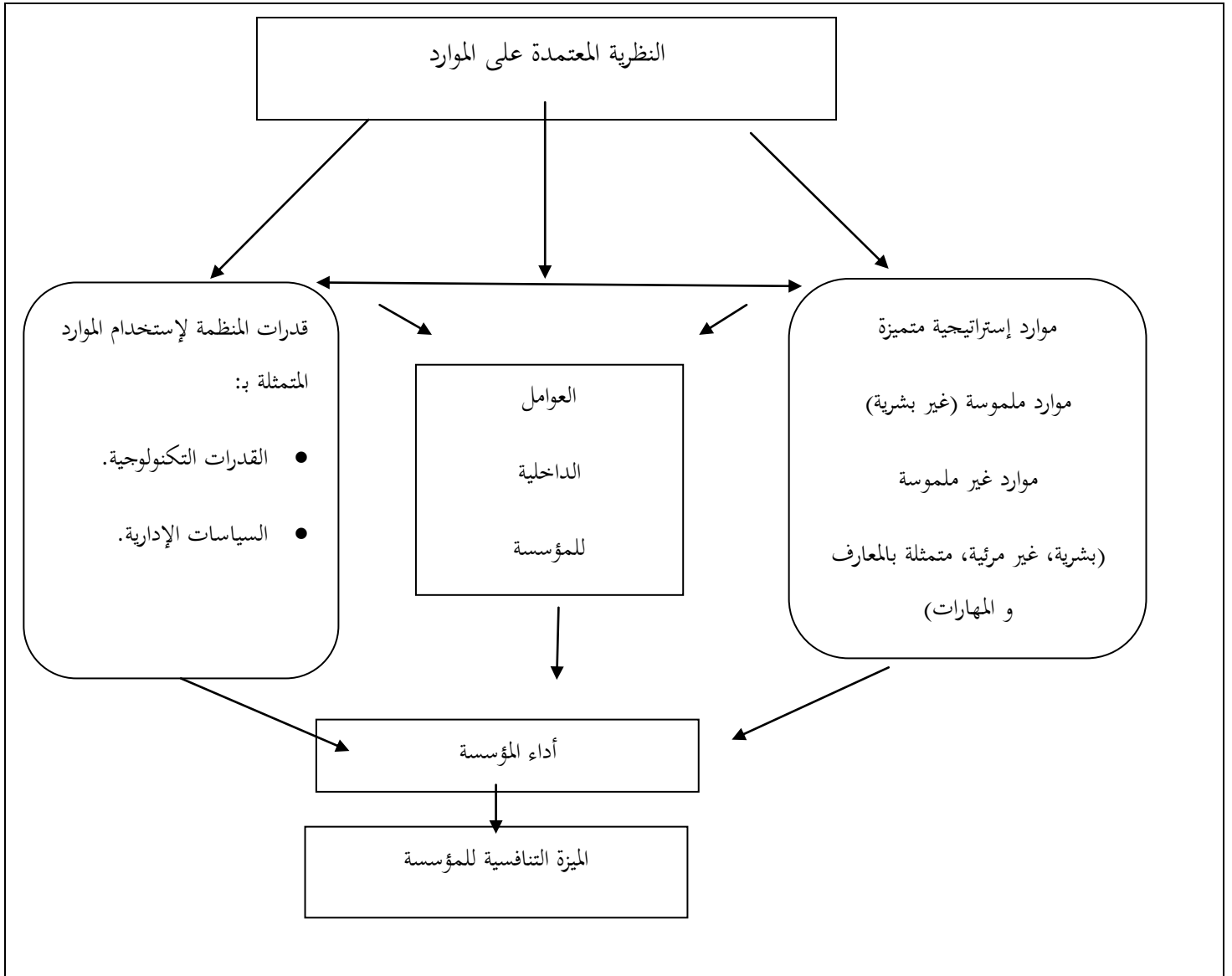
¹. شذى محمود عبيدات، مرجع سابق ، ص 41.

²: نفس المرجع.

³: نفس المرجع.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

شكل رقم "21": مساهمة النظرية المعتمدة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر : فاطمة محمد الرابعة، مرجع سابق ، ص80.

2. تطور مفهوم الكفاءات (Competencies):¹ تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن قدرة المؤسسات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل و هو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية و ليس الفرص الحالية، و تتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية "Core Competencies" أو الكفاءات المتميزة "Competencies Distinctive" أو القدرات المتميزة "Distinctive Capabilities" التي يمكن تعريفها بأنها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفائقة، و الأصول الملموسة

¹: راجع : - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ، ص 31-32.

- شذى محمود عبيدات مرجع سابق ، ص42-43.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، و التكنولوجيا فائقة المستوى، و الروتينيات (التصرفات المنتظمة)، التي تشكل حجر الأساس للتنافس و تحقيق ميزة التنافسية مستدامة.

فالأبحاث الحديثة في الإدارة الإستراتيجية أوضحت أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر من خلال مواردها الداخلية و قدراتها التي لا بد أن تكون: نادرة، صعبة التقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين،...الخ.

و في هذا السياق، تم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية Organizational Competencies الذي يؤكد على أهمية موارد المؤسسة و قدراتها و دورها في إختيار و تطبيق و تطوير إستراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجوداتها من مهارات، عمليات، تكنولوجيا، معرفة، العلاقات بين الأفراد و الجماعات.

و قد إنبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد التي ترى أن المؤسسة مجموعة من الموارد و القدرات التي تعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

و يرى العديد من الباحثين أن الكفاءات التنظيمية تشكل أساسا لميزة تنافسية مستدامة، إذ أن المؤسسات تحتاجها لإنجاز أهدافها و مهامها بشكل أفضل من المنافسين فضلا على أن إمكانية تقليدها من قبل المنافسين أمر صعب، و يلاحظ بأن هذه الكفاءات غير متجانسة "Heterogeneous": أي أنها لا تنتشر في البيئة المنافسة، كما أنها غير متحركة "Immobile": بمعنى أنها غير مرئية، بحيث لا يمكن نقلها بسهولة من مؤسسة لأخرى مثل السمعة و الثقافة و غيرها.

و حتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تتمتع بشرطين هما: أن تكون قيمة، من أجل إكتشاف و إستغلال الفرص و تجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين، كما يجب أن تكون فريدة و أن عددا قليلا من المؤسسات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات.

و يمكن أن تتحقق الكفاءات التنظيمية من خلال المكونات التالية:

- **الكفاءات الإدارية:** المتمثلة بقدرة القادة على إستخدام و تطوير موارد المؤسسة و تحويلها إلى خدمات و منتجات قيمة من وجهة نظر العملاء.
- **رؤية إستراتيجية دقيقة:** تشير إلى إستخدام موارد المؤسسة و التركيز على الكفاءات المعتمدة على المدخلات والتي تشمل موارد المؤسسة المادية، البشرية، رأس المال، المعرفة و المهارات و غيرها، التي يمكن إستخدامها من أجل تقديم منتجات و خدمات ذات قيمة، و من أجل الانجاز الفعال و تحقيق الأهداف.
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** من خلال إستراتيجيات: الإستقطاب، و الإختيار،...الخ، وهنا يبرز دور رأس المال البشري في تعزيز القدرة الإنتاجية للموارد البشرية في المؤسسة، إضافة إلى الإهتمام بسوق

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

العمالة الداخلي والمرتبطة بتبادل و إستخدام الموارد البشرية و المهارات و المعرفة و غيرها التي تعتبر مهمة للميزة التنافسية، و الكفاءات التحويلية المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات و التي تتضمن الإبداع، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، وكذلك الكفاءات المعتمدة على المخرجات و التي تتعلق بالمعرفة و الإستراتيجيات المرنة مثل السمعة، وجودة المخرجات والمنتجات، وولاء العملاء التي تحقق عوائد كبرى للمؤسسة و تحقق لها ميزة تنافسية.

و لقد ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح الكفاءات التنظيمية و ساعدت أيضا على طرح إطار مهم لما يسمى منظور الكفاءات، و الذي يعطي إهتماما كبيرا لخلق المعرفة و بناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية التي للموارد البشرية دور مهم فيها، هذا ما وجه الإهتمام نحو عملية تطوير الكفاءات Competencies Development، التي تعتمد إستراتيجياتها بشكل كبير على الأفراد و ما يمتلكونه من مهارات و معارف تستخدم لتطوير المخرجات و الإستجابة السريعة و المرنة للعملاء، و بذلك أدى التركيز على الأفراد و دورهم في خلق المعرفة و إعتبارهم موردا إستراتيجيا مما جعل معطيات المنافسة تتطور لتصبح حول الموارد البشرية النادرة و المتميزة.

و ينسجم هذا مع ما طرحه مدخل الموارد- الكفاءات الذي يعتبر مدخل النظرية التي ظهرت لمحاولة تفسير ما الذي تحتاجه المؤسسة للتحويل من النظرية التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة التنافسية مستدامة للمؤسسة، إذ يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسية مؤداها أن الموارد البشرية النادرة ، و القيمة ،... الخ، تشكل أساسا للميزة التنافسية على إعتبار أنها بهذه الخصائص يمكن أن تزيد من قدرة المؤسسة، كما تساعد على تطوير الكفاءات و القدرات من خلال إبداعاتها، إضافة إلى تشجيع بيئة العمل القائمة على التعلم التنظيمي.

و بذلك يؤكد مدخل الموارد _الكفاءات على ضرورة إمتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد التي تشمل المعلومات، المعرفة، الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات و كفاءات محورية و التي تمثل مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

من أبرز الأفكار التي قدمت من قبل الرؤية المعتمدة على القدرات التأكيد على التفاعل ما بين القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، و هذا التفاعل قاد إلى ظهور مفهوم كفاءات الموارد البشرية " Competencies Human Resource" و ضرورة الإهتمام بها كمصدر مهم للميزة التنافسية.

كما أن هذا المفهوم يمكن أن يدرك في مصطلحات المهارات، و القدرات السلوكية و قدرة المؤسسة على تنظيم المعرفة القادرة على تقديم خدمات و منتجات أساسية تحديدا من خلال الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و يمكن ملاحظة أن قيمة مفهوم كفاءات الموارد البشرية يتوقف على الدرجة التي يرتبط فيها مع مفهوم الكفاءات المحورية في المؤسسة، إذ أن مجموعة المعارف التي تشكلت من تطبيق الخبرة عبر الوقت تساعد على تأسيس كفاءات متميزة في مواردها البشرية.

كما أن مفهوم الكفاءات المحورية أصبح واضحاً في إطار مفهوم كفاءات الموارد البشرية على اعتبار أن الكفاءات المحورية هي الجذر الأساسي للمنافسة التي قادت إلى التركيز على أسس سلوكيات الموارد البشرية و خبراتها و كيفية إنجازها لأعمالها وإستنادا إلى أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ترتبط بمفهوم كفاءات الموارد البشرية ، الذي يمكن أن يطلق عليه وفقاً للإتجاهات الحديثة مسمى تنافسية الموارد البشرية، التي تستطيع خلق هذه الميزة من خلال قدرتها على تحقيق النتائج و المخرجات الضرورية في إنجازها لأعمالها و في سلوكياتها.

إن مثل هذا الطرح يكاد يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات التي أجريت في بعض الدول المتقدمة إلى أن أسس تقدم المجتمع يكمن في الموارد البشرية مما يبرز أهمية إمتلاك موارد بشرية مؤهلة قادرة على الإبداع و الابتكار لتحقيق هذا التقدم ، كما يدعو أيضا للإهتمام بهذه الموارد و زيادة إنتاجيتها من أجل مواجهة المنافسة العالمية. و من خلال ذلك نرى أن هناك إسهام لمفهوم الكفاءات المحورية و كفاءات الموارد البشرية في أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية.

3. بروز أهمية المعرفة¹: إن لمنظومة التحول إلى عصر المعرفة الذي ظهرت فيها أهمية تكنولوجيا المعلومات، و تزايد الإهتمام بالمنافسة إستنادا إلى الكفاءات، و القدرات، و المهارات التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، دور مهم في بروز أهمية المعرفة و توظيفها بالنسبة للمؤسسات سواء ما يتعلق منها بتقديم الخدمات أو إنتاج السلع، إذ أصبحت هي المقوم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وفق رأي العديد من الباحثين، وهي المصدر الأساسي للثروة سواء للمؤسسات أو الدول.

و هذه الأهمية الكبرى التي بدأت تعطى للمعرفة تمثلت بظهور مفهوم "المعرفة التنظيمية" و هو مفهوم مهم ظهر في النظرية المعتمدة على الموارد نتيجة لتأكيداتها المتزايد على الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، على اعتبار أنها تمثل موجودات إستراتيجية تساعد المؤسسة على البقاء و الإستمرار لاسيما في البيئة المضطربة.

و حتى تلعب المعرفة دورا مهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يرى بعض الباحثين ضرورة إتسامها بمجموعة من خصائص أو الأبعاد من أبرزها: أن تكون ضمنية، غير قابلة للتحويل، و تتسم بدرجة من التعقيد، فكلما إتسمت المعرفة بهذه الخصائص أصبح من الصعب تقليدها و إستبدالها أو حتى ملاحظتها من قبل المنافسين.

¹ راجع : - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ، ص 35.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 18-23.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و تشكل هذه المعرفة و تمارس من خلال الموارد البشرية و تظهر في الإنتاج و الأداء المتميز للمؤسسة، ولذلك يرى بعض الباحثين أن المعرفة الضمنية المعتمدة على الموارد البشرية أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما في ظل بيئة سريعة التغير.

و هذا ما أكدته ظهور مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة " Knowledge Based Competencies " الذي يشير إلى ضرورة إكتساب المؤسسات للقدرات و السعي نحو المعرفة لتمكينها من القيام بعملياتها و تقديم خدماتها على مستوى عالمي، و تنفيذ معرفتها الضمنية بشكل أفضل من المنافسين، فضلا على تنمية المعارف لديها من خلال إختيار أفضل الموارد البشرية و المحافظة على مستوى مرتفع من التعليم و التدريب المستمر.

إن إعتبار المؤسسة جزء من المعرفة ، وأن لكل مؤسسة نمط معرفة خاص بها يتشكل عبر الزمن يدفع إلى ضرورة الإستثمار في زيادة معارفها و أنماطها و كيفية إستخدام هذه المعارف، و فهم ممارسات و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز المعرفة و علاقتها بالميزة التنافسية، و إكتشاف المعوقات التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجيات .

4. ظهور مفهومي " رأس المال البشري " Human Capital " و رأس المال الفكري " Intellectual Capital¹ :

لقد كان لظهور هذين المفهومين أثر كبير في تزايد الإهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، و ساعد على تغير النظرة للموارد البشرية و إعتبارها رأس مال يجب أن يستثمر.

إذ يعرف مفهوم رأس المال البشري بأنه: " مجموعة القدرات و الخبرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، سواء العاملة في المؤسسة حاليا أو مستقبلا، كما يمكن النظر إليه على أنه: " العمالة المدربة الماهرة و المتخصصة العالية الكفاءة (مثل العلماء و الخبراء و الفنيين)"، و هو: " المهارات و المعرفة المتخصصة التي يمكن أن تستخدم لتقديم خدمات قيّمة."

و بذلك فإن هذا المفهوم يذهب إلى ما هو أبعد من مفهوم الموارد البشرية من حيث أنه أكثر عمقا و إتساعا، إستنادا إلى تركيزه على ضمان إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة بالنظر إلى مهارات الأفراد و معرفتهم التي يتمكنون من خلالها فهم المحيط البيئي و طبيعة المنافسة لمؤسساتهم.

¹ راجع : - عادل حرحوش، أحمد صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 9-13.

- راوية حسن، مرجع سابق، ص 370-371.

- عادل زايد، مرجع سابق، ص 40.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

ولا بد من الإشارة هنا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات و المهارات العاملة في المؤسسة دون إستثناء، فهو يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، فهناك مجموعات كبيرة من الأفراد لا تعتبر الجوهر الأساسي للمؤسسة في حين أن هناك مجموعة أخرى من الأفراد لديها إبتكارات و إبداعات تستطيع من خلالها المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يستدعي معاملتها بطريقة مميزة.

و بهذا فإن القدرات و الخبرات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فالبعض يمتلك هذه الخبرات فيؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة، وهذا التطور في النظرة للموارد البشرية هو مضمون رأس المال الفكري الذي بدأ الإهتمام به في بداية الثمانينيات من القرن الماضي حينما تم الإدراك بأن الأصول غير المرئية هي محدد أساسي لما تستطيع المؤسسة تحقيقه و بدأت تبرز فكرة مهمة في العديد من الدراسات في التسعينيات بأن رأس المال الفكري هو الذي يحقق الربحية و النجاح.

فمفهوم رأس المال الفكري هو: " قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها و التي تتحقق من خلال تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء ، و كذلك هو: " المساهمات الإبتكارية و الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيرتها في سوق المنافسة."

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين و التي في ضوء إمتلاكهم لهذه القدرات و الخبرات و المعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية، و بذلك فرأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس مال بشري) و أصول فكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الإختراع و العلامات التجارية و غيرها، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية إضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبطة بطبيعة العلاقات بين المؤسسة بمنافسيها.

فرأس المال الفكري هو أصل غير ملموس، و يصعب تقييمه مقارنة مع باقي أصول المؤسسة بفعل الطبيعة المميزة له و الذي يعكس القدرات الفعلية للمؤسسة، مما يتطلب النظر إلى الموارد البشرية كميزة إستراتيجية. و لقد أسهمت العديد من النظريات و الأفكار في الإهتمام بالدور المحوري لهذين المفهومين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة أبرزها:

النظرية المعتمدة على الموارد: التي أكدت على قيمة رأس المال البشري و مساهمته الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية أو الكفاءات المحورية و التي مثلت لدى العديد من الباحثين مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية، كما كان للمعرفة و تزايد الإهتمام بها على إعتبارها مقوم أساسي لتحقيق الميزة التنافسية دور كبير في بروز المفهومين السابقين و أهميتهما في ظل الرؤيا الجديدة من قبل العديد من الباحثين بأن العالم الجديد أصبح مجتمع المعرفة، إذ أن المعرفة التنظيمية متضمنة في كلا المفهومين، و بالتالي تستطيع أن تخلق قيمة و تحقق ميزة

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

تنافسية لها من خلال إختيار، إستخدام و تطوير رأس المال البشري، فالمعرفة التنظيمية لاسيما الضمنية في الغالب فريدة و صعبة التقليد، و تستطيع خلق قيمة إستراتيجية إستنادا إلى المهارات المتخصصة لدى الأفراد.

وبذلك يكون رأس المال الفكري مصدر ضروري لتطبيق إستراتيجية المؤسسة كونه من أكثر الموجودات قيمة في ظل الإقتصاد المعرفي لقدرته على إدخال تعديلات جوهرية على مخرجات المؤسسة، إذ أن إكتساب الميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على الأصول غير المرئية للمعلومات و المعرفة التي زادت من الإهتمام برأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية.

و بفعل الأسباب السابقة، تزايد الإهتمام برأس المال البشري ورأس المال الفكري كمصدر مهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

يرى البعض أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتم من خلال الإعتماد على مصدرين و هما: **التفوق المهاري** الذي يشير لمهارات العاملين المتميزة عن غيرهم من العاملين في المؤسسات الأخرى. و **الموارد التنظيمية**: و التي تتعلق بالأصول المادية التي تمتلكها المؤسسة، و هنا لا بد من وجود دور فعال لها في المزج الدقيق و الفريد بين المهارات البشرية و الأصول المادية.

كما أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية ، لا بد من الدمج بين عنصرين رئيسيين : ميزة رأس المال البشري " Human Capital Advantage " و ميزة العمليات البشرية " Human Processes Advantage " إذ ظهرت أهمية هذا الدمج نتيجة تمييز الباحثين بين ميزة رأس المال البشري و ميزة العمليات البشرية الناتج عن أن المعلومات و المعرفة عن رأس المال البشري موجودة في أدب إدارة الموارد البشرية في حين معظم النقاشات حول ميزة العمليات البشرية توجد في أدب السلوك التنظيمي و التطوير التنظيمي وهذا الدمج يؤكد على إعتبار مهم هو أن الموارد البشرية تزود المؤسسة بالأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. و هذا التوجه الكبير نحو الإهتمام بالموارد البشرية دفع إلى إعتبار أن أبرز المصادر التي قد تكون مباشرة أو غير مباشرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة يرتبط بقدرتها على إدارة رأس مالها البشري و الفكري بشكل فعال، و قدرتها على ربط رأس مالها الفكري مع إستراتيجيات المنافسة.

5. **تغير النظرة إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة تجاه مواردها البشرية¹**: لقد برزت أهمية الإستثمار في الموارد البشرية نتيجة لتغير النظرة إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة تجاه مواردها البشرية، حيث إنتقلت النظرة لتكلفة الموارد البشرية من تكلفة ثابتة يجب تخفيضها لأدنى حد و أن المبالغ المنفقة على الموارد البشرية عائدها منخفض و ضعيف إلى تكلفة متغيرة ذات قيمة و عائدها مرتفع، كما أن تكلفة إستقطاب الموارد البشرية

: راجع : - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، مرجع سابق ، ص 18-20. -

- john williams, **Human ressource as a competitive advantage**,2009, p9. [http:// www.ravenwerks.com](http://www.ravenwerks.com).

- Raymond saner, **competitive and quality of human ressource**,2008.pp4-5. www.Csend.org.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الكفاءة و إختيارها و تدريبها و تحفيزها حتى و إن كانت مرتفعة فإن مردودها سيكون عاليا، وبناءا على ذلك بدأ التوجه إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية على اعتبار أن العائد على الإستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الإستثمار في الآلات و المباني، و لذلك من الضروري أن يكون الإهتمام بالموارد البشرية هو المحور الأساسي لإدارة الموارد البشرية.

فتحقيق الميزة التنافسية و إستمرارها يرتبط بفعالية المؤسسة من حيث إرضاءها لإحتياجات عملائها من السلع و الخدمات التي تقدمها، وبذلك فتحقيقها سواء فيما يتعلق بتقديم خدمات جديدة، و الوفاء بتوقعات العملاء، و ترشيد الإنفاق و العديد من المحاور الأخرى يتوقف على نوعية و خصائص مواردها البشرية، و هذا ما أكدده البعض بأن قدرة المؤسسات على تقديم خدمات متميزة و الوفاء بإحتياجات العملاء و المستثمرين المحليين و الخارجيين في ظل البيئة التنافسية مرهون بنوعية مواردها البشرية، الأمر الذي يستدعي ضرورة إهتمام المؤسسات بمواردها البشرية ورفع كفاءتها و مهارتها و تقديم حوافز لها.

و هذا ما دفع إلى إعتبار الموارد البشرية هي المصدر الفعال لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إنطلاقا من صعوبة تقليده من قبل المنافسين مقارنة بسهولة تقليد المصادر التقليدية الأخرى كالتكنولوجيا، و المصادر المادية..... الخ.

و يتفق معظم الباحثين على كون الموارد البشرية مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية وتأثيرها الكبير على أداء المؤسسة، وهذا ما يدفع إلى إمكانية إستغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأخرى كإستراتيجية التركيز و التميز و التكاليف.

و في ضوء ذلك، يلاحظ أن هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما تتمتع به مواردها البشرية من مهارات و قدرات تمكنها من تحقيق أهدافها و القدرة على المنافسة، وإن كان ذلك مرهون بشكل كبير بكيفية إدارتها.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المطلب الثاني : الموارد البشرية كميزة تنافسية :

يتوضح الأثر الإيجابي لقوة العمل على الميزة التنافسية من خلال واقع شرطي Ford و GM حيث أن قوة العمل ذات المهارة و الخبرة و التي تتميز بالولاء غالبا ما توفر ميزة تنافسية مستدامة فعلى سبيل المثال ركزت شركة GM على رفع مستوى إستثماراتها التقنية بينما قامت شركة Ford بالتركيز على الأفراد العاملين لديها و درجة ولائهم للشركة و ثبت مع الوقت و من خلال نجاح شركة فورد أن الأفراد و مستوى الإنتماء لديهم هم مصدر للميزة التنافسية التي يمكن الإعتماد عليها خلال فترات الأزمات التي تهدد حياة الشركة ككل.¹

على الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، على النحو التالي:²

- **قيمة:** لأنها مختلفة في طاقاتها و قدراتها و بالتالي في المساهمة التي تقدمها للشركة أي أن لها دور في إنتاج المخرجات و تقديم الخدمات ذات القيمة من قبل العملاء.
 - **الندرة:** أي ندرة قدرات الموارد البشرية و مهارتها و معارفها و غيرها و التي لا تتوافر في الأسواق بسبب عدم توافر فرص مستمرة للحصول على أفراد قادرين على ضمان تقديم أداء مستوى مرتفع.
 - **صعبة التقليد:** لا توجد إمكانية لتقليدها و محاكاتها نتيجة لصعوبة نسخ المعرفة و القدرات و التجارب التي يمتلكها الأفراد، لأن عمل الفرد و إنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته و إنما بشخصيته و دوافعه و مستوى رضاه و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين و يعتمد كذلك على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات.
 - **غير قابلة للاستبدال :** لا يمكن إستبدالها بإعتبار أن الأفراد لا يتساوون في المقدرة على التكيف مع البيئات و التقنيات المختلفة بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.
- ويمكن توضيح هذه السمات في الشكل التالي :

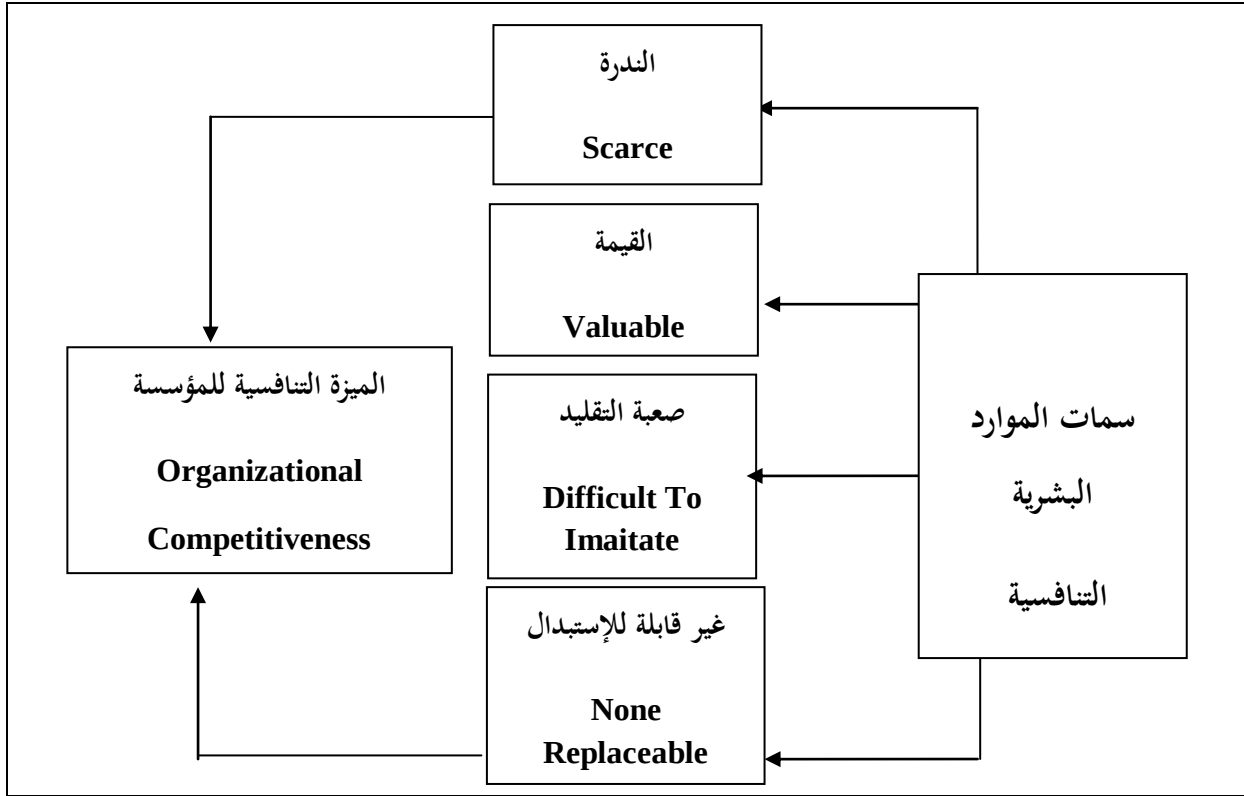
نسرین محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2009، ص 148. نقلا عن:

¹ : Ma,H,Towaard global competitive Advantage :creation competition cooperation and co-option, Management Decesion,V42,N 7, 2004,P 913 (907-924)

²: المرجع نفسه.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

الشكل رقم : " 22 " سمات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: فاطمة محمد الرابعة، مرجع سابق، ص 78.

إذن حتى تصبح الموارد البشرية موردا إستراتيجيا و تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا بد أن تتمتع بهذه الشروط.

كما أنه لا يمكن إعتبار كامل قوة العمل في الشركة قوة مساهمة في خلق الميزة التنافسية فهناك الموظفين المحوريين من جهة و المجموعات الهامشية من الموظفين من جهة أخرى. فبالنسبة لقوة العمل المحورية يمكن التمييز بين قوة العمل الداخلية و تضم المديرين و الأخصائيين التقنيين و الموظفين الذين يشغلون المراكز الإستراتيجية و قوة العمل الخارجية المتمثلة بالخبراء و الموظفين ذوي المهارات الصناعية الملائمة و الذين يجب بناء علاقات توظيف مستمرة معهم إذا أرادت الشركة الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء دون تعطيل.¹

و بالتالي تعتبر الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية لأنها مورد قيم و نادر و من الصعب تقليده من قبل المنافسين و من أهم خصائص الموارد البشرية التنافسية ما يلي:

¹ : Boxall, p. Achieving competitive Advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, human resource management, 1998, vol 8, n 3, pp 265-288.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

1. الإنتماء و المزايا التنافسية :¹

إن الإنتماء التنظيمي هو رابطة نفسية بين الفرد و المؤسسة و يتضمن الإحساس بالإلتزام بالعمل و الولاء و الإيمان بقيم المؤسسة و ليس الطاعة حيث يقبل الفرد تأثير الآخرين عليه بهدف الحصول على مقابل معين فالطاعة تبنى على مبدأ التبادل الإقتصادي كون الأفراد يبحثون عن الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم أما الفرد المنتمي فهو شخص مليء بالطاقة و العاطفة و الحماس و هذا ما يصعب الحصول عليه عند الفرد المتصف بالطاعة .

و يعرف الإنتماء بأنه ببيان يتكون من:

- **الإنتماء الإيجابي أو العاطفي :** يتمثل بالتطابق بين الفرد و المؤسسة من خلال قبول قيمها و الإستغراق في الشؤون الخاصة بها و الشعور بالمسؤولية تجاه هذه الشؤون و القضايا.
- **الإنتماء السلوكي أو المعياري :** يعبر عن الإلتزام الأخلاقي للبقاء في المؤسسة .
- **الإنتماء الإستمراري :** هو الإنتماء المبني على تكاليف مغادرة المؤسسة.

إن إمتلاك المؤسسة للقوة التنافسية يتطلب من موظفيها تجاوز حدود العقد الوظيفي مما يمنح أهمية للإنتماء التنظيمي لاسيما الإنتماء الإيجابي أو العاطفي الذي يؤثر إيجابيا على الأداء .

كما أن القوة التنافسية للمؤسسة تتطلب من الموظفين العمل بشكل مبادر و متحمس و ذلك بتحمل المسؤولية الشخصية لتعظيم نتائج المؤسسة مما يتطلب منهم إظهار الولاء و الإنتماء و تبدو أهمية الإنتماء التنظيمي من خلال النتائج التي يحققها و هي سلوكيات الدور الإضافي و الأداء المتميز لصالح المؤسسة و إنخفاض معدل دوران العمل و يعتبر هذا هاما في البيئات التي يكون أفرادها على إستعداد كبير للإنتقال من مؤسسة لأخرى .

2. مهارات الموارد البشرية :²

إن إكتساب الميزة التنافسية يتطلب أن تكون مهارات و قدرات الموظفين متميزة .

تصنف المهارات إلى مهارات عامة و خاصة :

- **المهارات العامة :** هي التي يمتلكها الأفراد و توفر قيمة بالنسبة للمؤسسة و هي قابلة للتنقل بين مؤسسات مختلفة، فجميع المؤسسات لديها إحتمال إكتساب قيمة متساوية من خلال الحصول على موظفين لديهم معرفة بالإدارة العامة مثلا .

¹ : Burgess rache & Turner Suzanne ; **Seven key features for creating and sustaining commitment** , international journal of Project managment, 2000,vol 18 , pp 225-233.

² : Barney,J.B,Wright,P.M,On becoming a strategic partner: The role of Human Resource in gaining competitive advantage, Human Resource Management,V37,N1,1998,PP 37-39.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- **المهارات الخاصة:** هي مهارات توفر قيمة هامة للمؤسسة معينة فحسب و تعتبر عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مثل إستخدام تقنية معينة تستخدم من قبل شركة واحدة فحسب.

و يمكن إيضاح أثر هذه المهارات على الميزة التنافسية كما يلي :

- توفر المهارات العامة قيمة متساوية لجميع المؤسسات و تعتبر ذات أهمية كبيرة فهي ضرورية للحفاظ على التكافؤ التنافسي فمثلا مهارات القراءة و الكتابة مهارات عامة لا تزود المؤسسة بالميزة التنافسية لكن المؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الموظفين الذين لا يملكون مهارات الكتابة و القراءة تعتبر في موقع سلبي ضمن السوق .
- تنشأ الميزة التنافسية من الإستثمار في المهارات الخاصة للمؤسسة لأنها تخلق قيمة من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين فهذه المهارات من الصعب نقلها و توظيفها في مؤسسات أخرى .
- لا يمكن البحث عن الميزة التنافسية المستدامة من خلال مهارات المديرين و فريق الإدارة العليا لسببين :
السبب الأول : إمكانية إنتقال المديرين من المستويات العليا من مؤسسة لأخرى .

السبب الثاني : أن القيمة الجماعية التي يتم خلقها من قبل عدد كبير من الأفراد يعملون معا سيكون من المكلف إن لم يكن من المستحيل محاكاتها من قبل المنافسين و بالتالي فإن المجموعات الكبيرة تتمتع بالغموض السبي و التعقد الإجتماعي و بالتالي من المحتمل أن تكون مصدر لميزة تنافسية مستدامة بدرجة أكبر و بالتالي يجب العمل على تطوير المهارات لدى العاملين في مختلف مستويات المؤسسة .

3. مرونة الموارد البشرية :¹

تعرف بأنها مدى تمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات و السلوكيات التي تستطيع أن تمنح المؤسسة عدة خيارات تسمح لها بإتباع بدائل إستراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية و تحدد ثلاث مستويات لمرونة المهارة هي:

- **التنوع على المستوى الفردي و يشير إلى أي درجة يمكن للموظفين إمتلاك أو تعلم مهارات لها إستخدامات بديلة .**
- **التنوع على مستوى المؤسسة و يشير إلى تنوع المهارات سواء الفعلية أو المحتملة القائمة حاليا لدى المؤسسة.**
- **السرعة في البعد الزمني و تشير إلى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل هذه المهارات في المؤسسة.**

أما فيما يخص علاقة مرونة الموارد البشرية بالميزة التنافسية فنجد:

¹: نسرين محمود عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 151.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- أن مرونة الموارد البشرية تخلق قيمة في المؤسسة لأنها توفر القدرة على تحقيق التوافق الديناميكي مع المتطلبات الإستراتيجية المستجدة عن طريق إعادة تشكيل مهارات الموارد البشرية و عن طريق تعديل ممارسات و سلوكيات هذه الموارد و بذلك فإن الموارد البشرية المرنة تسمح للمؤسسة بالحصول على الميزة من خلال إستغلال الفرص الجديدة .
 - تعتبر مرونة الموارد البشرية نادرة كونها تعتمد على مسار المؤسسة حيث تكون خاصة بالمؤسسة التي قامت بتوليدها مع الوقت من خلال عملية الدمج و التشارك بين المهارات و السلوكيات سواء المكتسبة خارجيا من سوق العمل أو داخليا من خلال التجربة و التدريب و التدوير الوظيفي .
 - مرونة الموارد البشرية غير قابلة للمحاكاة نتيجة عدم إمكانية شرح السبب الدقيق لكيفية توليد هذه المقدرة.
- كل هذه السمات مجتمعة تسمح بإعتبار مرونة الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة .

المطلب الثالث: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية و سمات نظامها القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من دور وظيفي إلى دور إستراتيجي ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان الدور التقليدي وظيفيا في طبيعته يدور حول مهام خاصة مثل تخطيط و إستقطاب الموارد البشرية و تحليل العمل و التعويضات و التدريب و مراجعة الأداء و نتيجة للتحويلات الديناميكية في البيئة الخارجية فإن مدخلا جديدا و أكثر إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أصبح حيويا و تركز النظرة الإستراتيجية الجديدة على تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بحيث يمكن وصف الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بأنه تعظيم مساهمة الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ¹.

تؤكد معظم الأدبيات أن المؤسسات التي ترتبط بأفضل ممارسات للموارد البشرية مثل إمتلاك أفضل نظم الإختيار، أفضل برامج التدريب، أفضل نظم المكافآت سيكون لها ميزة تنافسية على الشركات التي تخفق في إستخدام مثل هذه الممارسات، ذلك أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المؤسسة بالميزة التنافسية كونها تستطيع جذب المواهب و إختيار الأفضل و تنمية المهارات و الخبرات و الإرتقاء بها من خلال نظم التطوير و التنمية و من خلال العلاقات و المكافآت و التعلم و تحفيز الإبداع و كذلك بالإحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى كما تساعد في تنمية موظفين ينتمون بقوة للمؤسسة و يكونون على إستعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوعي و هذا كله سيكون الرافعة الأساسية لنجاح المؤسسة .

¹ : Barney, J.B, Wright, P.M; op cit ; p 39-40.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقيّم درجة التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة في المؤسسة من خلال إطار VRIO و هذا الإطار يقوم على ماييلي¹:

- **القيمة Value:** البحث عن القيمة يتمثل في كون أول سؤال تطرحه إدارة الموارد البشرية هو كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة أو زيادة العوائد بمعنى تحديد الممارسات التي تلعب هذا الدور و قد يكون من خلال نظم المكافآت المتبع في الشركة أو من خلال التركيز على الإتجاهات لدى الموظفين بإعتبار أن رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين
- **الندرة Rareness:** يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بإختيار كيفية تطوير و إستغلال الخصائص النادرة للموارد البشرية في سبيل الحصول على الميزة التنافسية لأن خصائص الموارد البشرية الموجودة في الكثير من المؤسسات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية لأي منها.
- **عدم القدرة على المحاكاة Imitability:** إن خصائص الندرة و القيمة التي تتمتع بها الموارد البشرية تسمح بتوفير أرباح فوق المعدل العادي و لكن إذا ما إستطاعت المؤسسات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإن مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي و لذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها تطوير و تغذية خصائص مواردها البشرية بحيث لا يسهل على المنافسين تقليدها و ذلك بالتركيز على الظواهر المعقدة إجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة و ثقافتها بإعتبارهم مصدر للميزة التنافسية .
- **التنظيم Organisation:** من أجل التمكن من توفير الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية يجب تنظيم المؤسسة بشكل يسمح بإستغلال هذه الموارد و ذلك بإمتلاك النظم و الممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية بخلق ثمار المزايا التنافسية المحتملة منها، ومن ضمن ذلك التركيز على ثقافة التعاون و الثقافة المبنية على الفريق و السماح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات كما نشير إلى أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد بشرية يتطلب التركيز على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات وظائف الموارد البشرية مثل الإختيار ، التعويضات، التدريب، و عمليات و نظم التقييم و ليس التركيز على إحداها فحسب.

سمات نظم الموارد البشرية القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة:

إن نظام إدارة الموارد البشرية يعتبر بحد ذاته مصدرا للميزة التنافسية لأنه يتسم بالسمات التالية:

- عدم قابلية نظام الموارد البشرية للمحاكاة بإعتباره نظام متدرج في المعرفة الجماعية لأعضاء المؤسسة.
- تتمتع نظم الموارد البشرية بالندرة بإعتبارها تنمو عبر المؤسسة مع الوقت .

¹ : Barney, J.B, Wright, P.M; op cit ; p 33-37.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

- تعتبر نظم الموارد البشرية قيمة بسبب أن روتين المؤسسة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يوجه مواهب و سلوكيات الأفراد لتحقيق الأهداف و خلق القيمة.

إن نظام الموارد البشرية القائم على الانسجام الداخلي و التلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة و التمتع بالمرونة يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة و يمكن التعرض لهذه النقاط كمايلي :¹

1. تحقيق التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل:

إن التحدي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية هو تطوير نظم ممارسات الموارد البشرية تخلق تأثيرا متكاملا أكثر من تنمية مجموعة من أفضل الممارسات المنفصلة عن بعضها البعض و هذا يتطلب تغيير نمط التفكير في الموارد البشرية و الانتقال بها من النظرة التقليدية التي تركز على الوظائف الفرعية (الإختيار، التدريب، التقييم ، التعويضات ...) إلى رؤية جديدة تنظر إلى جميع الوظائف الفرعية المنفصلة على أنها مكونات مترابطة لنظام كلي يتمتع بدرجة عالية من الإعتماد على بعضه البعض و يتطلب الوقت و الطاقة لتنمية نظم و هياكل لممارسات متنوعة و متكاملة للموارد البشرية .

إن التوافق في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعني أن تكون تلك الممارسات الوظيفية التي تركز على سلوكيات الموظفين في المؤسسة لا تخلق صراعا أو تناقضا بين تحفيز سلوك الموظفين و الرقابة على سلوكياتهم .

2. العمل على تحقيق التكامل بين الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة ككل:

إن الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة حيث يتوجب عليها تقسيم عملها و تحديد قراراتها المرتبطة بكل إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة فمثلا من أجل تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بتنسيق عمليات المرتبطة بسجلات الموظفين و كشف الأجور و المكافآت من خلال وضع معايير و تقليص الأوراق غير الضرورية للتعامل مع هذه النواحي.

3. مرونة نظام الموارد البشرية: لمواجهة بيئة ديناميكية و شديد التنافسية تعتبر المرونة من السمات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها نظام الموارد البشرية و ذلك لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة و مع المتطلبات التنظيمية و تساهم هذه المرونة في المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

و تعني مرونة نظام الموارد البشرية أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية ممكنة التطبيق بشكل نافع في أكثر من سياق و سرعة تغييرها مرتفعة.

¹ : voir : - : Barney, J.B, Wright, P.M; op cit ; p p 39-40.

- Hayton .J.C; **Strategic human capital management : An empirical study of entrepreneurial performance**, Humane resource management ; 2003; vol 42; n 4; pp. 377-378.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات:

هناك العديد من معالم و مجالات الدور الذي تؤديه الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسة .

1. معالم و مجالات الدور: تتمثل في المجالات التالية:

- في مجال تقديم منتج جديد: تستطيع أن تلعب الموارد البشرية دورا كبيرا في تقديم منتجات جديدة من خلال قدرتها على الإبداع و التحديد و المتمثل في طبيعة مهارات و خبرات و معارف هذه الموارد و الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.¹
- في مجال إمتلاك تكنولوجيا متقدمة: تظهر أهمية كبرى للموارد البشرية في إستيعاب و تطوير التكنولوجيا و تعظيم الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و زيادة قدرتها على الاستجابة للبيئة المنافسة.²
- في مجال التنافس في البيئة المفتوحة: دور الموارد البشرية في فهم عالم المنافسة المفتوحة ووعي طبيعة المنافسة في البيئة المحيطة، فضلا على أن التنافس كما تم توضيحه سابقا سيكون حول الكفاءات الحورية و الموارد البشرية المتميزة التي تسعى المؤسسات لإستقطابها و تعظيم الإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية ذاتها.³
- في مجال الإستمرار و البقاء للمؤسسة: و يرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها و خبراتهم و إستمرارهم في الأداء المتميز و الكفؤ و الخبرة العلمية و العملية المتراكمة التي شكّلت لدى مواردها البشرية و إستمرار الابتكارات و الإبداعات التي تقدمها.
- في مجال الابتكارات و الإختراعات: إذ تستطيع الموارد البشرية أن تحقق كل ما هو جديد للمؤسسة بشكل مختلف عن المنافسين من خلال ما تقوم به من تسجيل براءات الإختراع و الابتكارات المتعددة، و تميّز الموارد البشرية نفسها و الذي يبرز بشكل كبير في المؤسسات الخدمية.⁴
- في مجال إنتاج و إستخدام و تشغيل المعلومات : إن تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية يرتبط بكيفية إستخدام المعلومات، و هذا يتم من خلال مواردها البشرية و يحتاج كذلك لإدارة فعالة لرأس المال الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة، وبذلك تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الإستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة، و هذه الإستراتيجيات تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة، و يعتبر بذلك خبراء

¹: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 20.

²المرجع نفسه.

³: نفس المرجع .

⁴: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص 28.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

المعلومات من الأصول الفكرية الذين يحددون المعلومات المطلوبة و كيفية الحصول عليها و درجة الثقة و المصادقية فيها.¹

- في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة: و هذا يشير إلى إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات و إتخاذ القرارات في المؤسسة، إضافة لدراسات الجدوى و تصميم إستراتيجيات المؤسسة و غيرها.²

و بذلك فالموارد البشرية تمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال ما تقوم به من زيادة كفاءة و فعالية عملياتها الإنتاجية، وجودة أعمالها، و القدرة على التكيف مع التطور التكنولوجي، و زيادة القدرات الإبداعية... الخ، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي دفع إلى الإهتمام بهذه الموارد لتحقيق ميزتها التنافسية دون الزيادة في الإستثمارات المادية.³

و بناء على ذلك، يمكن القول أن المؤسسات تواجه تحديا كبيرا يتعلق بزيادة إنتاجيتها و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يدفعها إلى الإهتمام بالموارد البشرية بعد أن إتضحت أهميتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة للإهتمام بإدارة الموارد البشرية، التي تشكل مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة، على إعتبار أنه يمكن النظر إليها كمجموعة من الإستراتيجيات المرتبطة التي يصممها و ينفذها المدراء و قادة فرق العمل و إختصاصي الموارد البشرية، و بذلك فمسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين كل من : الإدارة العليا بقيمها و إتجاهاتها نحو الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية بمسؤوليتها عن صنع إستراتيجيات الموارد البشرية و التأكد من أنها متضمنة ضمن توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و المدراء المباشرون الذين يطبقونها و يساهمون في تدريب و حفز مرؤوسيهم.⁴

و في الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وسيلة للمساهمة في تحديد منافع متعددة، و إعتترف المدراء التنفيذيين و مدراء الموارد البشرية بدور هذه الإدارة في تحديد نجاح المؤسسة و تحقيق ميزتها التنافسية، وهذا ما أدى إلى التركيز على كيفية إدارة هذه الموارد و ربط إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة، فلم تعد إدارة الموارد البشرية من إختصاص إدارة الموارد البشرية فقط إنما هي من إختصاص كافة المدراء المسؤولين في المؤسسة.⁵

¹: سعيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2005، ص 202.

²: نفس المرجع ، ص 203.

³: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 68.

⁴: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 19-20.

⁵: مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

و تؤكد العديد من الدراسات على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة ككل و تربط هذه الدراسات بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الكلي، إذ تبين وجود أثر قوي لهذه الإدارة و ممارساتها في الإنجاز و علاقة إيجابية بين فعالية إدارة الموارد البشرية كعملية و فعالية المؤسسة الكلية و أن هناك إشارات مشجعة لتزايد أهمية دور هذه العملية و ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

2. **معالم و أثر دور إدارة الموارد البشرية:** لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارات، و الذي يتمثل فيما يلي:²

- **القدرة على إدارة التغير:** إذ تسعى المؤسسات في ظل البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغير و هذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية و خبرات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر و العمل على تنميتهم و تدعيم معايير تشجيع الابتكار لديهم.
- **بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة:** و يشير التوحد الإستراتيجي لدرجة المشاركة من قبل جماهير المؤسسة سواء داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء) و خلق الإلتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء من خلال برامج تركز على أهمية العميل التي تتمثل بالتدريب و الحفز، و تقييم الأداء.....الخ.
- **ضمان نجاح و إستمرارية المؤسسة:** و يبرز هنا دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المؤسسة و إعادة الهندسة و توسيع أعمالها لتحقيق النجاح و الإستمرارية في الأجل الطويل، و ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي و التعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.
- **القدرة على إستخدام المدخلات و المخرجات التنظيمية:** و تبرز قدرة إدارة الموارد البشرية في جانب المدخلات من خلال : إستثمار النقص في سوق العمالة الخارجي فالمؤسسات التي لديها أفراد بقدرات فريدة و معرفة يمكن أن تحقق مزايا إقتصادية متعددة و هذا ما يستدعي التأكيد على تخطيط الموارد البشرية للحفاظ على توزيع منظم لقوة العمل و خلق سوق عمالة داخلي يتعلق بالقدرة على إستخدام الموارد البشرية و تطوير معارفها و مهاراتها بحيث تجعلها صعبة التقليد، و قد تستكمل هذه العملية بإختيار الموظفين من سوق العمالة الخارجي، و التدريب على العمل (on-job training) و التدريب من خلال العمل (teaching by doing) (و الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال عمليات (الإختيار، التدريب الخ)، و نقل و تحويل الكفاءات: أي تحويلها إلى مخرجات تتضمن : الإبداع ، و الابتكار.....الخ، و تسريع عملية التعلم التنظيمي و توجيه الثقافة التنظيمية لمعايير الكفاءة و الجودة و التميز في تقديم الخدمات و إنتاج السلع و الذي يمكن أن يتم من خلال صنع القرار، و حل المشاكل التنظيمية، و تقديم الإنجاز الفردي و الجماعي، و مسارات

¹: شذى محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 74-75.

²: راجع : - مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 26-29

- راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 15-20

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

وظيفية على المدى الطويل و تحقيق إنتماء الفرد للمؤسسة من خلال بناء سمعة جيدة و الإنتاج المعتمد على الفريق.

أما فيما يرتبط بالمرحجات التنظيمية، فيمكن لإدارة الموارد البشرية بهذا الصدد أن تحقق تنافسية للمؤسسة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة ، و إستراتيجية الموجودات المرئية مثل: السمعة ، وجودة الخدمات، كما أن هذه المخرجات يمكن أن تساهم في الإستخدام الفعال و الكفؤ للموارد التنظيمية و جعل المؤسسة أكثر جاذبية للموظفين و المستهلكين، الخ.

و بالتالي فإن ما يتاح للمؤسسة من مدخلات و ما تتميز به هذه المدخلات و إن كان شرطاً ضرورياً لتحقيق ميزة تنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً، فلا بد من توافر العمليات المتمثلة في عمليات التصميم و الإبداع، و التخطيط و البرمجة، و التطوير و التحديث و هذا ما سيؤدي إلى تحسين الجودة ، و تخفيض التكاليف ، و تطوير المنتجات و تحقيق الاختلاف عن المنافسين.

إلا أن هذه النتائج لا يمكن أن تتحقق، إذ لم يتم تخطيط هذا الجهد البشري و إعداد و إدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

● **التركيز على تدريب الموارد البشرية:** حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة و مهارات الموارد البشرية، وهذا من خلال عملية تدريبها، إذ إزدادت أهمية هذه العملية بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها المؤسسات و كان لا بد من إكتساب مواردها البشرية العديد من المهارات : كمهارات التفاوض و إتخاذ القرار نتيجة تطبيق الإدارة بالمشاركة، و ضرورة إكتسابها مهارات جديدة و التدريب على العمل الجماعي و خدمة المستهلك نتيجة لإنتشار فرق العمل، إضافة للإهتمام ببرامج التعليم المستمر لهذه الموارد البشرية و المرتبطة بتنمية المهارات التعليمية و تعلم مهارات الإتصال و حل الصراع.

و هذا الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فعالية المؤسسة إعتترف به حديثاً، مما دفع بعض الباحثين إلى التأكيد على الإتجاهات التي يجب تفهمها في إدارة هذه الموارد كالتعليم المستمر، و خلق المعرفة ، و التركيز على الفريق، و التعلم التنظيمي و التكامل بين إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة و صنع القرار فيها.

و قد دفع الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى تعاظم الإهتمام بهذه الإدارة، و ممارساتها ضمن المنظور الإستراتيجي الذي ظهر بفعل تأثيرات أبحاث الإدارة الإستراتيجية ، كما أصبحت التساؤلات الأساسية تدور حول كيف يمكن جعل إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية؟ و كيف يمكن تطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟ و التي إرتبطت أيضاً مع ملاحظة أن بعض المؤسسات تدير مواردها البشرية بشكل أكثر فعالية من الأخرى.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

إضافة إلى ما سبق فإن معظم الأبحاث الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدأت تركز على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المخرجات التنظيمية، و العلاقة الإيجابية بين فعالية إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية و تحديد السياسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا التطور في إدارة الموارد البشرية إستلزم أن تمارس هذه الإدارة دورا إستراتيجيا في إدارة مواردها البشرية.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية و دور الموارد البشرية كمصدر فعال في تحقيقها

خاتمة الفصل:

في ظل إحتدام المنافسة بين المؤسسات في بيئة معقدة متغيرة بإستمرار أصبح من الضروري على هذه المؤسسات إكتساب مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد و المحاكاة تميزها عن باقي منافسيها لضمان بقائها و إستمرارها.

تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية سواء من خلال إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية تتسم بالمهارات و المرونة و الإلتناء أو من خلال إتباعها لممارسات موارد بشرية تقوم على الإنسجام فيما بينها على صعيد إدارة الموارد البشرية و تقوم على التكامل مع إستراتيجية المؤسسة بالإضافة لضرورة تمتع هذه الممارسات بالمرونة بما يسمح لتعديلها وفقا للتغيرات البيئية .

إن دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما و المتمثلة في : القيمة و الندرة و من الصعوبة التقليد من قبل المنافسين، و عدم القابلية للإستبدال، و يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تحليل مواردها البشرية من حيث إمتلاكها لهذه الخصائص و ثم العمل على إستغلال الإيجابيات و تلافي السلبيات في سبيل الحصول على قوة عمل تنافسية حقيقية .

إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يؤدي إلى تعاظم الإهتمام بهذه الإدارة و سياساتها ضمن منظور إستراتيجي و ضرورة تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت التساؤلات الأساسية تدور حول كيفية جعل هذه الإدارة أكثر فعالية و كيفية تطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

إن أفضل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي التي تقود إلى سلوك تنافسي من خلال التركيز على أهمية التعلم و خلق المعرفة و تمكين الموارد البشرية مما ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

و هذا ما يدفعنا للبحث عن الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية بشكل كفؤ و فعال لذا سنحاول في الفصل الموالي التطرق لمجموعة من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

الفصل الرابع:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية و على مقدار تميزها و هذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ و الفعال لهذه الموارد مما يعظم من قيمتها.

إن إستثمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصول المؤسسة على أفضل الموارد المتسمين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز، و على تطوير مهاراتهم و أدائهم بشكل أفضل و على خلق الرغبة و الدافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم و مكافأتهم .

فالميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة و تستمر لوقت طويل، لذلك بدأت المؤسسات بتطوير مضمون سياساتها و تنبني المنظور الإستراتيجي لها.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى توضيح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إستراتيجيات توفير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: إستراتيجيات توفير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

تتمثل إستراتيجيات توفير الموارد البشرية في تحديد الموظفين الحاليين و المرتقبين للمؤسسة الذين يمكنهم النجاح في تقديم خدمات بشكل كفؤ و فعال و هذا يتطلب تحديد متطلبات الموارد البشرية و التخطيط لها من خلال سياسة التخطيط ثم العمل على إستقطابها و تعيينها من أجل إستخدام مهاراتها عبر إستراتيجيتي الإستقطاب و إختيار الموارد البشرية .

المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية من الموضوعات الإستراتيجية ذات الوزن الكبير و الثقيل الذي يتناسب و أهميته لإهتمامه بالعنصر البشري الذي يعد أهم العناصر، كما يعد أداة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديدا دقيقا فتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات يحتاج فهما كاملا لأهدافها و سياساتها و برامجها الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف وصولا إلى تحديد دقيق للإحتياجات.

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية و فيما يلي عرض لبعضها:

يعتبر أحد الوظائف و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية للتنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلتها بالكم و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .¹

العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و مقارنة هذه الحاجة مع الموارد البشرية الحالية و تحديد عدد و نوع الموارد المراد إستقطابهم إعتقادا على إستراتيجيات و أهداف المؤسسة .²

تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تهدف إلى تلبية إحتياجاتها من العمالة بالأعداد و الخصائص (القدرات، الدوافع، الخصائص السلوكية ...) المتناسبة مع طبيعة و حجم أنشطة المؤسسة و بما يساعد على تحقيق أهدافها في فترة قادمة و في بيئة ديناميكية سريعة التغير.³

إعتقادا و حسما للاختلافات في وجهات النظر يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها و

¹ : خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 69.

² : نفس المرجع ، ص 70.

³ : حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سابق، ص 46.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

الأحداث البيئية التي تؤثر فيها بما يضمن الحصول على قوة عمل فعالة و كفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها .

يستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المؤسسة العامة و أهدافها إلى كم و نوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط و الأهداف.¹

و يعرف على أنه أحد الوظائف و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية و الذي من خلاله يتم تقدير و حساب إحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها .²

توضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة المحيطة، و من هذه المتغيرات : إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، سياسات العمل، الأنظمة و القوانين، المنافسة في السوق، التكنولوجيا ...، إذ تلعب هذه المتغيرات مجتمعة دورا مؤثرا و كبيرا في رسم إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.³

إن نشاط تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي نابع و يتوافق و يخدم إستراتيجية المؤسسة و يحدد حاجاتها من الموارد البشرية الذين سيؤدون وظائفها و أعمالها المستقبلية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

إن عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي تقوم على ثلاثة أركان هي:⁴

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، و ذلك في ظل و ضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة و أدائها الكلي.
- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة، و ذلك من خلال تحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة و تحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، و نوعياتها، و تخصصاتها، و إمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح لمعرفة الفائض و النقص في هذه الموارد.

¹: خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 70.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 229.

³: المرجع نفسه.

⁴: نفس المرجع، ص 230.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:¹

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لوظائف المؤسسة، و هذا يؤدي إلى إستثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ، تقليل الفائض و تغطية العجز.
- الحصول على الكفاءات و المهارات المطلوبة و في الوقت المناسب .
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي .
- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط و سياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار و التدريب و التحفيز ...

● يساعد في توزيع و إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية .²

- مواجهة التغير و التكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، الأسواق، التكنولوجيا، التشريعات الحكومية... مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف و المتطلبات المهنية و أعداد و نوعيات الموارد البشرية و هو ما يمكن الإستجابة له من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية.³

3. مسؤولية تخطيط الموارد البشرية : إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و جميع إدارات المؤسسة، و تنقسم إلى شقين :⁴

- مسؤولية مباشرة : تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تقوم إستنادا على المعلومات المتعلقة بحجم العمل في إدارات المؤسسة و إمكاناتها من الموارد البشرية برسم خطة إستراتيجية تحدد الإحتياجات من الموارد البشرية من حيث أعدادها و نوعياتها بشكل يخدم تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وكذا تقييم هذه الخطة لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ و تحديد الثغرات و العمل على سدها.
- مسؤولية غير مباشرة : تقع على عاتق جميع المديرين و رؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة، إذ يتوجب عليهم تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل و إمكانات الموارد البشرية المتاحة لديهم، و التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته لتوفير الموارد اللازمة للمؤسسة مستقبلا.

¹ : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2003، ص 57

² : خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق ، ص 72.

³ : حسنية محمد محمد حسن الحبشي ، مرجع سابق ، ص 50.

⁴ : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 236.

4. مداخل تخطيط الموارد البشرية: يقصد بالمدخل الإتجاه الذي ستسير عليه عملية التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، هناك مدخلين معروفين :¹

- التنبؤ و التخطيط من الأسفل للأعلى: حيث تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المؤسسة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة منها وفقا لتوجهات إستراتيجية المؤسسة و قوة العمل لديها بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي بإتجاه المستويات الإدارية الأعلى .

- التنبؤ و التخطيط من الأعلى للأسفل: تقوم بموجبه الإدارة العليا برسم و تحديد العمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا و تنقله للمستويات الدنيا من أجل تفصيله و تقدير إمكاناتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال .

5. التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية و نشاطات الإدارة الأخرى:²

- التفاعل مع وظيفة الإستقطاب: توضح عملية التخطيط حجم الموارد البشرية المراد إستقطابها و نوعياتها و موعد الحاجة إليها مما يساعد نشاط الإستقطاب على تحديد مصادر إستقطابها ووضع البرنامج الإستقطابي المناسب لها.

- التفاعل مع وظيفة الإختيار و التعيين: تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية و ما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة و نوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الإختيار و التعيين فهي توضح العدد المطلوب إختياره من الموارد البشرية التي جرى إستقطابها، و نوعية هذا المطلوب، و من ثم السعي لإختياره و تعيينه في الأعمال المناسبة و في الوقت المحدد.

- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات: تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب و التنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وهذا يحد ذاته يمكنه من تحديد إحتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب و التنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها و تحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات: في ضوء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها و نوعياتها و تخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب و الأجور و طرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز و المزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل ، من أجل تحقيق الدافعية و الحافز لديه للعمل بجد و نشاط، و بالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل و ممارسة إدارة التعويضات.

¹: راجع : - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 55-56

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 235.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 233.

6. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل متعددة متسلسلة و متكاملة مع بعضها البعض لتشكّل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن فترة زمنية معينة و فيما يلي شرح لها:

المرحلة الأولى: دراسة خطط المؤسسة و أهدافها: تعتبر خطة المؤسسة الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية التي هي عبارة عن تقدير الإحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي للمؤسسة و تحديد متطلباتها من أجل بلوغ أهدافها لذلك ينبغي في هذه المرحلة :¹

- تحليل و مراجعة خطط المؤسسة و أهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الإنكماش.

- إجراء مراجعة لرسالة المؤسسة و ثقافتها.

- ربط دورة حياة المؤسسة بخطة الموارد البشرية لإكسابها الواقعية و الموضوعية.

المرحلة الثانية : تحديد و التنبؤ بإتجاهات المتغيرات البيئية : يتعين على المؤسسة في سبيل تخطيط الموارد البشرية معرفة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا مستقبلا و ذلك من خلال :²

● معرفة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة وقوة العمل فيها (إمكانات الموارد البشرية) و تحديد إتجاه هذه التغيرات .

● تحليل إنعكاس و أثر إتجاه المتغيرات في نشاط المؤسسة و حجم أعمالها المستقبلي من جهة و قوة العمل التي ستكون متاحة فيها مستقبلا من جهة أخرى .

من بين المتغيرات المؤثرة في تقدير حجم عمل المؤسسة و نشاطها المستقبلي يمكن أن نذكر:

● المتغيرات الإقتصادية (الرواج أو الكساد الإقتصادي) و مستوى الدخل الفردي حيث تؤدي حالة الرواج أو إرتفاع مستوى الدخل مثلا إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة مما يؤدي لتوسع حجم أعمالها و إحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية و العكس .

● التشريعات الحكومية لها تأثير في نشاطات المؤسسة و حجم أعمالها المستقبلي و بالتالي تخطيط مواردها البشرية.

● المنافسة بشقيها المحلية و العالمية لها تأثير قوي على حجم أعمال المؤسسات (علاقة عكسية).

المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير قوة العمل و التي تتكون من:

¹: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص 160.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 238.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- تكنولوجيا العمل: المستوى التقني المراد إستخدامه يمكن أن يحدث فائضا في اليد العاملة النصف ماهرة و يخلق حاجة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي.
 - القوانين الحكومية: قوانين العمل: ساعات العمل، سن التقاعد...
 - التعديلات المتوقعة إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة كخلق أنشطة جديدة أو التخلي عنها.
 - كفاءة الموارد البشرية، معدل دوران العمل، حركة الترقيات، إحالات التقاعد ...
- إن كل هذه المعلومات حول الموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة و حقيقة حول العوامل و المتغيرات التي تواجهها المؤسسة و المؤثرة على خطة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية : تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية :¹

يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و من مختلف التخصصات و تتم عملية التقدير لكل وحدة إدارية و لكل وظيفة و عمل على حده و بشكل تفصيلي ذلك لإختلاف حجم الأعمال و قوة العمل المتاحة لكل وحدة.

و تعتمد عملية تحديد الإحتياجات على بعض الأساليب الكمية و غير الكمية.

قد تعتمد الأساليب الغير كمية أو التقديرية على آراء المسؤولين إعتقادا على خبراتهم السابقة أو العاملين لإحتكاكهم المباشر بالعمليات و قريهم من المراكز الفنية أو من خلال الإعتقاد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي (أسلوب دلفي).

ومن الأساليب الكمية يمكن أن نذكر: تقدير عبء العمل حيث يتم تقدير وحدات العمل المطلوب لإنجازها ثم تحديد الزمن اللازم لإنجازها بعدها تقسم على زمن العمل المتاح لمعرفة العدد اللازم من الموارد البشرية لإنجاز كمية العمل المطلوبة.

المرحلة الثالثة: تحديد عرض الموارد البشرية:

- تقدير العرض الداخلي : يدرس عرض العمالة المتوفرة حاليا لدى المؤسسة و التغيرات المتوقعة حدوثها عليها مستقبلا و يتكون العرض الداخلي من كل الموارد البشرية الحالية، وقد يتغير بدخول موظفين جدد أو بسبب النقل و الترقية أو تقاعد أو إستقالة...²

¹: راجع : - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ، ص 61.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 55-57.

²: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 59-60.

و من بين الوسائل المستخدمة في تقدير العرض الداخلي للموارد البشرية ما يلي :

قوائم جرد المهارات: التي تحدد ماهية الخصائص و القابليات و الخبرات و المؤهلات التي يمتلكها العاملون بحيث يمكن تحديد مدى توفر أو عدم توفر مهارات معينة تكون هناك حاجة إليها.¹

سلاسل ماركوف: تهدف إلى تحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل وظيفة حيث توضح المستويات الإدارية والوظائف الموجودة فيها وعدد الأفراد الحاليين الذين يعملون فيها، كما توضح عدد الموارد البشرية المتوقع إنتقالهم سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي و كذا المتوقع تركهم للعمل و بالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح في كل وظيفة وفق ما يلي :

(عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة + المتوقع إنتقالهم إليها) - (عدد الأفراد المتوقع إنتقالهم من الوظيفة + المتوقع تركهم لها).²

- **تقدير العرض الخارجي:** يتطلب دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الخارجية، كالظروف الإقتصادية و ظروف سوق العمالة، معدلات البطالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الإستخدام و التشغيل، الظروف الإجتماعية كهجرة السكان و تفضيلاتهم إضافة إلى الظروف الثقافية و درجة توفر المهارات و الخرجين في مختلف التخصصات المطلوبة في حقل العمل.
- **المرحلة الرابعة:** وضع إستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية:³

بعد تحديد الحاجة من الموارد البشرية و عرضها لابد من تحقيق التوازن بين حجم العمل و كمية الموارد البشرية اللازمة، لذا يجب إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة نتائج التخطيط سواء في حالة العجز أو الفائض.

التخطيط لمعالجة النقص :

يشتمل على عدة حلول و إستراتيجيات يمكن أن تعتمد على المصدر الخارجي أو على المصدر الداخلي فيما يلي عرض لبعضها:

- تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة.
- تعيين موارد بشرية مؤقتة.
- تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام.
- إستخدام تكنولوجيا حديثة كإستخدام الآلات و التجهيزات ذات التقنية العالية لتغطية العبء الإضافي .

¹ : سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 62.

² : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 266

³ : راجع : - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 168-169.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ص 252-259.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- العمل الإضافي و ذلك بإطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات.
- إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية عن طريق عملية نقل أفقية أو عمودية مخططة عبر المستويات الإدارية.
- الإعتماد على قوائم جرد المهارات لإنتقاء المهارات البشرية المناسبة لسد النقص .
- رفع كفاءة الموارد البشرية عن طريق التدريب .
- إطالة سن التقاعد.

التخطيط لمعالجة الفائض : يمكن للمؤسسة إتباع البدائل التالية :

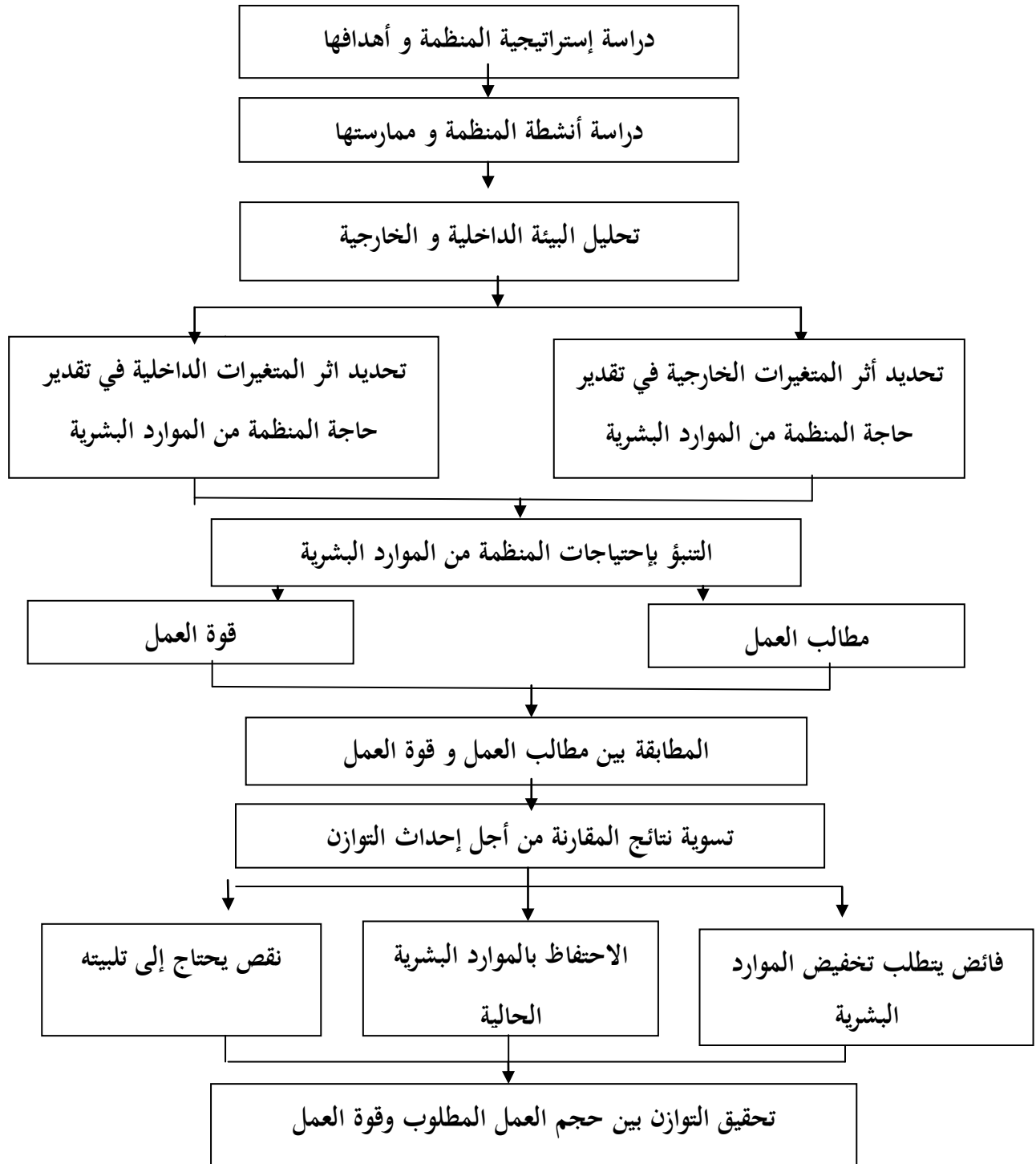
- تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم للموارد البشرية غير الماهرة.
- التسريح المؤقت.
- إستبدال الموارد البشرية الدائمة بأخرى مؤقتة .
- حث و تحفيز الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر.
- تخفيض السن القانوني للتقاعد بالإتفاق مع اللوائح و القوانين الحكومية.
- تجميد التوظيف و عدم تعيين بديل للمتقاعدين و تاركي العمل.
- تخفيض عدد ساعات العمل اليومية أو عدد أيام العمل الأسبوعية.
- تخفيض التعويضات المالية و المزايا الوظيفية لفترة مؤقتة.

التخطيط لمعالجة الإستقرار: ينصح بأن تستخدم الإستراتيجيات التالية للمحافظة على هذا التوازن:

- تفعيل و تنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية الحالية و عدم تسريحها لمؤسسات أخرى و كذا تدريبها للمحافظة على مستوى إنتاجيتها و تحسينه باستمرار .
- إستبدال الموارد البشرية غير الماهرة بكفاءات بشرية عالية المستوى.

و فيما يلي الشكل الموالي الذي يوضح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهدفها:

الشكل رقم " 23 " : جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهدفها



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 231.

7. تخطيط الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية :

في ظل إنتشار العولمة و شدة المنافسة أصبحت المؤسسات اليوم تسعى جاهدة للبحث عن مصادر البقاء و الإستمرار و من بين أهم هذه المصادر النظرة إلى الموارد البشرية حيث يمكن لهذه الأخيرة تحقيق ميزة تنافسية و ذلك من خلال ما يلي¹:

- ❖ إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة بالكفاءات و المعرفة و الرغبة في تطوير الذات، و تتسم بدرجة عالية من الولاء و الإلتزام و الرقابة الذاتية و التعاون، و يمثل تخطيط الموارد البشرية العنصر الحرج في تحقيق ذلك.
- ❖ التصميم و التنفيذ الجيد لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة و القدرة على التعامل مع الفرص و المشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة أو تحدد مركزها التنافسي.
- ❖ في ظل بيئة ديناميكية قد تمثل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الفارق بين المؤسسات التي تستمد القدرة على الإستمرار و النمو و تلك التي تفشل في تحقيق أهدافها و الإستمرار في أسواق منتجاتها .

¹: جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 187.

المطلب الثاني : إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجية الإستقطاب من بين الإجراءات الجوهرية و المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذ أنها تهتم بجذب المهارات و القدرات المطلوبة لممارسة أعمالها و تحقيق أهدافها فإستقطاب الموارد البشرية الجيدة وإنتقاء أفضلها سيؤثر إيجابا على مقدرتها على الأداء في المدى القصير و البعيد.

1. مفهوم الإستقطاب :

يشير مصطلح الإستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسة و التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و العمل على جذبها و توفيرها بالعدد و النوعية و المواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.¹

و يتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بتصميم البرامج الإستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل و تحفيزها للتقدم و طلب التوظيف عن رغبة و إقتناع.²

و تهدف وظيفة الإستقطاب إلى جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة و الصالحة التي تحتاجها المؤسسة و المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعيات و مواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من إنتقاء الأفضل. و لا يقتصر الإستقطاب على الموارد البشرية الخارجية بل يشمل الموارد البشرية الحالية للمؤسسة و ذلك من أجل المحافظة عليها و عدم تسربها لمؤسسات أخرى.³

2. أهمية إستقطاب الموارد البشرية : يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الإختيار و تبرز أهميته من خلال:

- يعتبر بمثابة الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.⁴
- نظرا للتطورات السريعة و تعاظم المنافسة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى موارد بشرية ماهرة و مدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة و تحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء هذا ما أكسب نشاط الإستقطاب

¹: راجع :- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009. ص 91.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 273 .

- عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 116 .

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 273 .

³: نفس المرجع، ص 274.

⁴: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 117

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

مكانة و أهمية بارزة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه الوسيلة لتحفيز و ترغيب هذا النوع من المهارات البشرية للتقدم و طلب العمل في المؤسسة.¹

- المساهمة في تغذية عملية الإختيار و التعيين بالعدد الوفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة و بمواصفات عالية ووفق المطلوب و تسهيل عملية إنتقاء أفضلها مما يرفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة مستقبلا.²
- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في إستقطاب العناصر الكفؤة و المؤهلة من شأنه تقليل التكاليف الناجمة عن عمليات الإختيار و التدريب و التطوير اللاحقة للتشغيل.³
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المؤسسات من خلال جذب المرشحين المناسبين و الإحتفاظ بالعاملين الملائمين.⁴

3. المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل و نشاط الإستقطاب:⁵ يوجد العديد من المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض و الطلب على الموارد البشرية، سواء تأثيرا مباشر أو غير مباشر مما ينعكس على جهود الإستقطاب منها:

❖ المتغير الإقتصادي و الإتجاهات الإقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج و الكساد و التضخم الإقتصادي، دورا مؤثرا في سوق العمل و نشاط الإستقطاب حيث يرتفع الطلب في فترات الرواج و تسعى المؤسسات إلى زيادة الإنتاج و بالتالي التوسع في إستخدام الموارد البشرية و العكس في حالة الإنكماش. مما يتطلب على القائمين بعملية الإستقطاب التنبؤ بهذه الإتجاهات و أخذها في الحسبان عند وضع خطة الإستقطاب.

❖ التطور التكنولوجي: حيث يمكن إيجاز أثره على الموارد البشرية في النقاط التالية:

- إنخفاض حجم الموارد البشرية في المؤسسات بوجه عام، على إعتبار أن إنحياز الأعمال فيها يتم بشكل آلي.
- الإلتجاء إلى توظيف موارد بشرية ماهرة و مؤهلة و مدربة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي.
- التغير في حجم و نوعية العرض و الطلب في سوق العمل، فالطلب يتجه الآن إلى إستقطاب و توظيف الموارد البشرية الماهرة و الإبتعاد عن العمالة اليدوية.

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 274-275.

²: دعاء إبراهيم مرفت أحمد المصري، حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة (المحاكم المصرية)، رسالة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2010، ص 50.

³: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 92.

⁴: المرجع نفسه.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 279-283.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

لذلك من الضروري التنبؤ و رصد التطورات التكنولوجية الحالية و المستقبلية لمعرفة إنعكاساتها على كمية و نوعية الموارد البشرية المتاحة في السوق العمل.

❖ المتغير السكاني: و منه العوامل التالية:

- **معدل النمو السكاني:** و الذي يقاس بمعدل المواليد و الوفيات فإذا كان الأول أكبر من الثاني أي توقع زيادة سكانية مما سيرفع من حجم الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، و من ناحية أخرى سيزداد حجم الطلب على المنتجات و بالتالي زيادة الإنتاج و إحصائية حاجة أكبر للموارد البشرية من قبل المؤسسة مستقبلا.
- **التركيبة السكانية:** أي الشرائح العمرية للسكان، حيث يواجه الإستقطاب إحتمالين: الأول أن يكون المجتمع فنيا مما ينعكس على سوق العمل بوجود وفرة في الموارد البشرية الفتية القادرة على العمل، و الثاني أن يكون المجتمع هرميا و بالتالي سينعكس الوضع في سوق العمل إلى العكس.

❖ متغير القوانين الحكومية: و منها العوامل التالية:

- **قانون الهجرة و الجنسية:** إن تأثير الهجرة من الخارج إلى الداخل في سوق العمل كبير مثل ما حدث مع أستراليا و كندا مثلا حيث أن ذلك وفر لهم موارد بشرية فتية و من تخصصات و مهارات نادرة، على النقيض تعاني بعض الدول النامية من زيادة عرض الموارد البشرية هذا سيحدث توازنا نسبيا للعرض و الطلب لفترة محددة بعدها سيحدث نقص تدريجي في المهارات و التخصصات الهامة في أسواق العمل لديها.
- **سياسة الدولة التعليمية:** حيث أن الجامعات و المعاهد و المدارس هي الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية على إختلاف تخصصاتها ، و تشرف الدولة على وضع السياسات التعليمية مما يؤثر تأثيرا مباشرا في حجم و نوعية المعروض لذا على القائمين بعملية الإستقطاب متابعة سياسة الدولة التعليمية و أخذها في الحسبان.

❖ متغير أفضلية العمل : حيث يسود العديد من المجتمعات و خاصة النامية منها تقليد أن هناك أعمال تناسب

النساء(كالسكرتاريا، الآلة الكاتبة، التمريض...) و أخرى للرجال (المناجم، البناء، الإطفاء...) ، لذا على القائمين بعملية الإستقطاب دراسة إتجاهات أفضلية العمل السائدة و الذي قد يؤدي إلى زيادة الطلب على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه .

4. مصادر إستقطاب الموارد البشرية :

يعرّف مصدر الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من هذه الموارد و تصنف هذه المصادر إلى مصدرين:

❖ **المصادر الداخلية :** يقصد بها الموارد البشرية التي تعمل حالياً بالمؤسسة بكافة أنواعها و تخصصاتها و المتوقع إستمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية المخطط لها (لا يؤخذ العاملين المتوقع تقاعدهم أو إستقالتهم بعين الإعتبار)¹.

و يمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال:

- **الترقية من الداخل:** تتم ترقية أحد العاملين إلى وظيفة شاغرة تعلق عادة وظيفته الحالية، حيث يتم مراجعة سجلات العاملين و نتائج تقييم أدائهم و تتبع تصرفاتهم و سلوكياتهم و عادة ما تعتمد المؤسسة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة كالأقدمية أو الكفاءة أو كلاهما معا.²
- **النقل:** يشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى قسم آخر أو من إدارة إلى أخرى بحيث يساهم في تغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة و الأهلية للعمل المتاح كما تلجأ إليه المؤسسة في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على وحدات العمل فيها.³

و قد يتم الإستقطاب الداخلي عن طريق الإعلان الداخلي حيث يعلن عن الوظائف الشاغرة و مزاياها و متطلبات التقدم إليها و مستواها الإداري ...، أو عن طريق أسلوب التوصيات الإشرافية حيث يطلب من الرؤساء و المشرفين المباشرين البحث عن الموارد البشرية التي تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة و حثهم على التقدم للتوظيف.

و من أهم مزايا الإعتماد على المصادر الداخلية لتوفير الموارد البشرية ما يلي:

- توفير المعلومات الكافية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال إمكاناتهم و قدراتهم و ميولهم و رغباتهم.⁴
- إرتفاع الروح المعنوية فالترقية من الداخل تعد من عوامل الدافعية و تحفيز العاملين الحاليين على بذل المزيد من الجهود لشغل وظائف أعلى مستقبلاً.⁵
- توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة شعورهم بتقدير المؤسسة لجهودهم و ثقتها بهم في ملء الشواغر الوظيفية لديها مما يعزز من ولائهم و إنتمائهم لها و تصعيد وتأثير الإنتاجية لديهم بإستمرار.⁶

¹: نفس المرجع، ص 283.

²: راجع : - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 217.

- عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 127.

³: حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 96.

⁴: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 125.

⁵: نفس المرجع، ص 126.

⁶: حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ، ص 97

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- تخفيض التكاليف الناجمة عن الإستقطاب و الإختيار و تدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة على إعتبار أن الموارد البشرية الحالية التي تعمل في المؤسسة أكثر تدريبا و تأهيلا من الجديدة.¹
- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال و كذا المحافظة على الموارد البشرية الحالية من التسرب و ترك العمل أملا في إيجاد فرص تقدم و ترقية أخرى.²

في مقابل هذه المزايا هناك بعض الإنتقادات و العيوب منها :³

- نقص التنوع في الإهتمامات و المعارف و الثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية أو ما يسمى بالدماء الجديدة التي يجب إدخالها للمؤسسة بشكل مستمر لضمان بقائها و فاعليتها.
- حاجة بعض الوظائف الجوهرية بالمؤسسة إلى مستوى معين من المهارة و الخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بها.
- وقوع صراعات بين أفراد المؤسسة و إمكانية حدوث إحباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتم ترفيتهم .
- ❖ **المصادر الخارجية:** يمثل سوق العمل الخارجي وفقا لطبيعة الأعمال و الكفاءات و المهارات البشرية المطلوبة لشغل الوظائف و بذلك فتنوع الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجية للمؤسسة فما قد يكون مصدرا لمؤسسة ما قد لا يكون كذلك لأخرى.

و يحقق الإستقطاب عن طريق المصادر الخارجية عدد من المزايا أهمها :

- تزويد المؤسسة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكارا و ثقافات حديثة و تصورات متطورة تغذي المؤسسة بدماء جديدة تجعلها متجددة الحيوية و النشاط بإستمرار.⁴
- إستقطاب المؤهلات و المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة كالإستعانة بالمؤهلين في المجالات التكنولوجية المعاصرة و التسويق الإلكتروني و غيرها من المجالات الحديثة.⁵

و لكن يعاب على الإستقطاب من المصادر الخارجية مايلي :⁶

- إرتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظرا لتعدد الإجراءات و برامج التهيئة و التدريب و سياسات دمج الموظف في سياسات و قيم المؤسسة .

¹: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 284.

²: عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 218.

³: راجع : - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 195.

- عبد الحميد مغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 127.

⁴: راجع : - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 219.

- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 285.

⁵: عبد الحميد مغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 134.

⁶: نفس المرجع ، ص ص 134-135.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- إستنفاد الوقت و الجهد للوصول إلى غاية المؤسسة لإتساع سوق العمالة .
- تحمل المخاطرة بتعيين موارد بشرية قد لا تتضح جدواها عند ممارسة العمل.
- خفض الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة نظرا لتقلص فرصهم في الحصول على مكانة أفضل مما يصاحبه إحتمال ضعف إنتاجية عملهم و تركهم للعمل مما يرفع من معدل دوران العمل لديها و خسارتها لكفاءات مؤهلة و مدربة .

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية ما يلي: ¹

- **المدراس و المعاهد و الجامعات:** تعد مصدرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسات في تمويل حاجاتها من الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا علميا و مهنيا لهذا يتوجب تحقيق الإتصال المستمر بها و توطيد العلاقات معها للحصول على المعلومات المتعلقة بالخريجين و تخصصاتهم و مستواهم.
- فمثلا تقوم بعض المؤسسات في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل بعض الجامعات و المدارس و المعاهد المتميزة بمنح مساعدات مالية و فنية لتطوير مناهجها التعليمية لتوفر لها خريجين بمستوى عالي من التأهيل و التحصيل العلمي و المعرفة بشكل يلي حاجاتها من الموارد البشرية من التخصصات الهامة و النادرة .
- **مكاتب و مراكز التوظيف:** مهمتها الوساطة بين المؤسسات ذات الحاجة للعمالة و الأفراد الراغبين في العمل و هناك نوعين منها الخاص يؤدي الخدمة لقاء أجر و منها ما هو تابع للدولة يقدم خدماته دون مقابل.
- **ال نقابات:** حيث تقوم بتنظيم برامج تدريبية و تطويرية لمنتسبيها في مختلف التخصصات المطلوبة من قبل المؤسسات و بذلك تزودها بالتخصصات المتوفرة لدى منتسبيها.
- **الجمعيات العلمية:** يمكن الإستفادة منها كوسيلة لإعلان فرص عمل متاحة عن طريق مجلاتها و مؤتمراتها السنوية التي تتيح اللقاء بين مديري المؤسسات و المؤهلين للعمل خاصة في بعض التخصصات النادرة و ترغيبهم في التقدم لطلب العمل في مؤسساتهم .
- **ترشيحات موظفي المؤسسة:** حيث تلجأ المؤسسة إلى إعداد برنامج للإستفسار يتم بموجبه سؤال العاملين إما شفها أو عن طريق إعلان داخل المؤسسة بتخصيص مكافآت لمن يقدم معلومات صحيحة و مفيدة عن أفراد لديهم المهارات المطلوبة لشغل بعض الوظائف.

¹: راجع : - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 98-101.

- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 111-114.

- عبد الحميد مغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 139-143.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 290-295.

- يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 197-198.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

و بالرغم من أن هذا المصدر ذو تكلفة منخفضة و يلبي متطلبات المؤسسة بسرعة إلا أن بعض التوصيات غالبا لا تفصل بين العلاقات الشخصية و المؤهلات مما يؤدي إلى عدم نزاهة و موضوعية الترشيح .

● **مكاتب المؤسسة:** تستلم إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات من حين لآخر طلبات الأفراد بصورة مباشرة أو عن طريق الفاكس أو البريد من نوعيات مختلفة من حيث مستوى التحصيل العلمي و الخبرات و المهارات حيث تحتفظ بها و تقوم بتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية و بذلك تكوّن معلومات متكاملة عن الأفراد في مختلف التخصصات التي يمكن الإتصال بهم عند الحاجة.

● **الموارد البشرية المرنة:** يقصد بها المصادر التي تلبي حاجة المؤسسة من الموارد البشرية المؤقتة بديلا للدائمة مثل مكاتب الإستخدام المؤقت، العمل الحر في مؤسسات متعددة، و قد تلجأ إليه المؤسسة لمواجهة عبء أو عمل طارئ أو في الأعمال الموسمية و يتصف هذا المصدر بسهولة الإستقطاب و إنخفاض التكلفة لكن يجب على نشاط الإستقطاب معرفة عناوين هذه المصادر و طرق الإتصال بها.

يستخدم نشاط الإستقطاب عدة أساليب للإستقطاب الخارجي منها :¹

● **الإعلان الإستقطابي:** حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة عن طريق إعداد مواد إعلانية أو طبع كراسات صغيرة تتضمن معلومات مختصرة و أساسية عن هذه الوظائف و الميزات المقدمة و مواصفات شاغليها و كذا موعد تقديم الطلبات و الإختبارات و كيفية التقدم للعمل.

و يمكن أن يتم الإعلان عن طريق: التلفزيون أو الراديو أو المجلات و الصحف أما الكراسات فيمكن توزيعها على طلاب الكليات و المعاهد إما عن طريق الإتصال المباشر بهم أو الإتصال بمكاتب العمل و النقابات المهنية لتوزيعه على الراغبين في العمل.

● **الزيارات الميدانية:** حيث تقوم لجنة بإجراء زيارات ميدانية للموارد البشرية المتوقعة و تكون غالبا هذه الزيارات للكليات و المعاهد و المدارس المهنية و مقابلة طلبة التخرج بشكل خاص و إعطائهم نظرة حقيقية وواقعية عن العمل في المؤسسة و وظائفها الشاغرة و إمتيازاتها.

● **الإستقطاب التعارفي :** بموجبه يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين قبل تخرجهم لفترة زمنية في العطلات بشكل مؤقت و براتب محدد و بذلك يكون الطالب قد تعرف على طبيعة المؤسسة و تعرفت هي الأخرى على إمكاناته و أهليته للعمل لديها بشكل دائم مما يساعد الطرفين على إتخاذ قرار موضوعي حول عملية التعيين مستقبلا .

¹ : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 295-298.

5. مراحل و خطوات عملية الإستقطاب:

تمر عملية الإستقطاب بعدد من الخطوات نشرحها فيما يلي:

- **الإطلاع على نتائج دراسة سوق العمل:** تمثل نتائج دراسة سوق العمل و إتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية الإستقطاب و الموجه العام لتخطيط برامجها التنفيذية الحالية و المستقبلية.
- **الإطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية و تحليل الأعمال:** يفيد الأول في معرفة و تحديد نوعية الموارد التي تحتاجها المؤسسة و موعد حاجتها للعمل على تلبيتها، و الثاني في معرفة مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها أعمال المؤسسة مما يساعد على تحديد مصادر توفرها في سوق العمل كما يفيد في وضع الحوافز الإستقطابية المناسبة.
- **وضع سياسات البرنامج الإستقطابي:** تشمل على عدد من الجوانب الأساسية هي:
- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المؤسسة.
- تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة.
- تحديد المحفزات و المغريات المناسبة للإستقطاب في ظل نوعية الموارد البشرية المستهدفة .
- تصميم الرسالة الإستقطابية التي يجب أن تتضمن كافة المعلومات عن المؤسسة و الوظيفة و يتم صياغتها بشكل يثير نفسية إيجابية و ثقة و رغبة للتقدم و طلب التوظيف و يختلف مضمون الرسالة الإستقطابية حسب نوعية موارد بشرية و البيئة و التقاليد .
- تحديد قنوات الإتصال المناسبة لنوع المصدر و نوع الموارد البشرية.
- تحديد و إختيار أعضاء فريق عملية الإتصال بالموارد البشرية المستهدفة و تحقيق هدف الإستقطاب.
- **تقييم تنفيذ برنامج الإستقطاب:** تهدف إلى معرفة مدى نجاح نشاط الإستقطاب في تصميم و تنفيذ برنامجها و تحديد الثغرات لتعديل الإستراتيجية الإستقطابية مستقبلا و جعلها أكثر فاعلية و أهم المعايير المستخدمة في هذا المجال ما يلي:
- العدد الإجمالي للموارد البشرية المستقطبة، فوفرة العدد دليل على النجاح.
- عدد التخصصات النادرة التي جرى إستقطابها.
- مستوى مواصفات الموارد المستقطبة فالمواصفات العالية دليل النجاح.
- المدة الزمنية التي أنجز فيها الإستقطاب فقصرها مؤشر على النجاح .
- تكلفة الإستقطاب التي تحسب بقسمة التكلفة الإجمالية له على عدد المستقطبين.
- درجة قناعة المستقطبين للتقدم للعمل في المؤسسة.
- مدى كفاءة عمليات الإستقطاب الطارئة.
- عدد المصادر و عدد المقابلات التي أجريت في عملية الإستقطاب.

المطلب الثالث : إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية:

تعد عملية الإختيار و التعيين إستكمالا لتخطيط الموارد البشرية و إستقطابها إذ يتمثل الغرض الأساسي منها في إنتقاء أفضل المتقدمين بما يتناسب مع حاجات المؤسسة ثم العمل على تعيينهم، إن وسائل الإختيار المناسبة و خطواته الصحيحة و الموضوعية سوف تقود إلى إختيار أفضل العناصر.

1. تعريف عملية الإختيار و التعيين:

يمثل الإختيار جميع الأنشطة التي يتم من خلالها إنتقاء أفضل الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها و الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات و القابليات و القدرات الفكرية و الفنية .¹

كما يمكن تعريفه على أنه : عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي : المدخلات، العمليات، المخرجات و التغذية العكسية المرتدة، و تشمل على أسس و قواعد علمية تسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن تم إستقطابهم، للتعيين في الوظائف الحالية للمؤسسة وفق مبادئ الموضوعية و العدالة و المساواة، و يتم الإنتقاء في ضوء مواصفات و شروط محددة مسبقا مطلوب توفرها فيمن يتم إنتقائه.²

2. الأبعاد الإستراتيجية لعملية إختيار و تعيين الموارد البشرية: يشتمل البعد الإستراتيجي المعاصر لعملية إختيار و تعيين الموارد البشرية على مفاهيم جديد و متطورة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال و إدارتها تتمثل فيما يلي :³

❖ الإختيار و التعيين عملية ذات بعد إستراتيجي: يمكن القول أن عملية الإختيار و التعيين ذات هدف

إستراتيجي يتمثل في إنتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها التكامل و التوافق بين خصائص من يتم إنتقائه و بين متطلبات الوظيفة المرغوبة و وظائف أخرى يمكن تكليفه بها مستقبلا تماشيا مع أن المؤسسة نظام كلي و فريق عمل واحد.

❖ الإختيار و التعيين عملية نظمية: عملية نظمية أي تتكون من أربعة عناصر أساسية و فيما يلي شكل يوضح هذا النظام و مكونات عناصره.

¹: خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 109.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 307.

³: نفس المرجع، ص ص 307-311.

شكل رقم " 24 " الإختيار و التعيين عملية نظامية



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 309.

❖ تكلفة عملية الإختيار و التعيين إستثمار مستقبلي : و ذلك للأسباب التالية :

الإختيار الجيد يوفر موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها و سلوكها في العمل عالية و أخطاؤها و هدرها للموارد و التجهيزات قليلة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

- الإختيار الجيد يوفر موارد بشرية بإمكانها تحقيق الفاعلية في الأداء الكلي للمؤسسة و تقديم منتجات عالية الجودة مما يحقق رضا الزبائن و يرفع من حصة السوق و يساعد على إنجاز أهدافها الإستراتيجية و ضمان بقائها.

- إنتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من إنسجامها و تطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية و ما تشتمل عليه من تقاليد و قواعد تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.

- الإختيار الجيد و السليم يوفر موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الإنسجام و التفاعل بينها بحيث يسود مع مرور الزمن جو من التفاهم و التعاون و روح الفريق .

- الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها و تعليمها و تدريبها و تنميتها سهلة و ذات تكلفة قليلة نسبياً.

- ❖ **كسر قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب:** تقوم عملية الإختيار و التعيين من المنطلق الإستراتيجي المعاصر على تحديد مواصفات متنوعة تسمح بانتقاء موارد بشرية لديها تنوع في قدراتها و مهاراتها مما يؤهلها للعمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة حاضرا و مستقبلا و ليس لشغل وظيفة واحدة، فنمط تنفيذ الأعمال في المؤسسة المعاصرة اليوم يقوم على أسلوب عمل الفريق الذي يتطلب من الفرد ممارسة عدة مهام و أعمال داخل الفريق و المؤسسة .
- ❖ **رسالة المؤسسة و ثقافتها معيار أساسي للإختيار :** تتم عملية الإختيار في ظل معايير إنتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تنسجم مع رسالة و ثقافة المؤسسة التنظيمية و إستراتيجيتها المستقبلية بحيث تركز ليس على الحاضر بل على المستقبل البعيد .
- ❖ **مسؤولية الإختيار و التعيين مسؤولية مشتركة:** التوجه المعاصر يؤكد على ضرورة مشاركة الوحدات الإدارية المعنية التي سوف يعين فيها الأفراد لضمان عدالة و موضوعية أكبر في عملية الإنتقاء و التوافق مع متطلبات العمل الفعلية في المؤسسة حاضرا و مستقبلا.
3. **الأهمية الإستراتيجية لعملية الإختيار و التعيين :**

تشكل عملية إختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات كما وصفها بيتر دراكر جزءا من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، لأن الإنتقاء السليم و الجيد لهذه الموارد يمثل العمود الفقري لتكوين و تشكيل قوة العمل فيها، وتتوقف إنتاجيتها و فعالية أدائها التنظيمي عليه، ذلك لأن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج و العمل، فإذا لم تنجح مؤسسة في إختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الإخفاق و لن تصمد طويلا، فتنفيذ الخطط و تحقيق أهدافها بنجاح يعتمد أساسا على موارد بشرية تمتلك القدرات و المهارات الجيدة التي تمكنها من الأداء الفعال، و إذ لم تكن كذلك فالفشل حتمي حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في أعلى مستوياتها، و إستراتيجيتها محكمة و التنبؤات سليمة، لأن هذه الجوانب لن تؤتي ثمارها إلا بتوفر الموارد البشرية الجيدة من خلال منهجية رصينة للإختيار و التعيين.¹

4. **العوامل الجوهرية الواجب مراعاتها في عملية الإختيار و التعيين :**²

- ❖ **الموضوعية و عدم التحيز:** الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية إختيار للموارد البشرية، فأى تحيز أيا كان نوعه يعني إنتقاء عنصر بشري غير مؤهل و غير صالح للتعين يؤثر سلبا على أداء المؤسسة على مر

¹: نفس المرجع، ص 315-316.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 316. نقلا عن :

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

الزمن، لذا من الضروري توخي الموضوعية في الاختيار في كافة مراحلها و بشكل خاص إختيار القائمين على تنفيذها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة.

❖ **السرعة:** لا شك أن السرعة في تنفيذ عملية إنتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الإختيار، يمكن الإشارة إلى أن أنظمة المعلومات الحاسوبية في المؤسسات الحديثة تخدم سرعة توفر البديل، فمن خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة، للعودة إليها بسرعة في حالة الإستقلالات المفاجئة، بدلا من التسرع في الإختيار.

❖ **توحيد إجراءات الإختيار و التعيين:** تحقيقا لشعار العدالة و الموضوعية في عملية إنتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لابد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية و توحيد إجراءات الإختيار، فكل الموظفين يخضعون لنفس المراحل الإجراءات مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها حسب ما تقتضيه الحاجة و الظروف.

❖ **وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف:** تلعب الوفرة دورا مؤثرا في نجاح عملية الإختيار، لأن وفرة البدائل الكثيرة يمكن من إنتقاء أفضل المتقدمين وفق معايير صعبة تنتهي بإختيار موارد بشرية ذات مستوى عالي من التأهيل و الإمكانيات و العكس صحيح.

5. مراحل عملية الإختيار و التعيين و أسلوب تنفيذها :

تمر عملية الإختيار و التعيين بعدة مراحل و خطوات متكاملة حتى تؤدي إلى إنتقاء الأفضل من الموارد البشرية و تختلف هذه المراحل من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العمل و نوعية الوظائف و عدد الأفراد المستقطبين و فيما يلي شرح لها:

المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف و تقييمها:¹

يعتبر طلب التوظيف نموذج ورقي يشتمل على معلومات و إستفسارات عن المستقطبين الراغبين في التوظيف، كالمعلومات الشخصية : الإسم ، العنوان ، مكان الإزداد ... ، معلومات عن التحصيل العلمي، معلومات عن الحالة الصحية، معلومات عن الرغبات و الميول و الهوايات و الوضع الثقافي و الخبرات و المهارات المكتسبة...، إسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب الطلب و تاريخ تقديمه.

و يختلف نطاق و عمق المعلومات المطلوبة من طلب لآخر حسب نوعية و طبيعة الوظائف.

¹ : راجع : - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 210.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ص 324-327.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

يزود طلب التوظيف المؤسسة بمعلومات أولية عن طالبي العمل ثم تتم عملية التدقيق و المراجعة لإستبعاد الطلبات التي لا توفر فيها الشروط المطلوبة ثم تأتي عملية تقييم الطلبات التي تنتقي أفضلها ممن تتوفر فيها الشروط المطلوبة أكثر من غيرها.

المرحلة الثانية: المقابلة الأولية: يتم فيها لقاء المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم للتأكد من توفر المؤهلات المطلوبة للتعين و يتم التركيز على الخصائص الشخصية و المظهر و السلوك و مؤهلاته و خبراته و مبررات رغبته للعمل بالمؤسسة و من خلال تقييم هذه المعلومات يتم إستبعاد البعض و قبول الباقي لإستكمال المراحل اللاحقة.¹

المرحلة الثالثة الفحص الطبي: تهدف إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية حيث يتم تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب الوظيفة عن طريق مقارنة حالته الصحية مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في الوظائف المحتملة.²

- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية السارية كالإيدز، السل، الكبد الفيروسي.
- التأكد من خلو المتقدمين من بعض الأمراض المزمنة كالسكري و القلب .. وغيرها .
- التأكد من عدم تعاطي المخدرات و الكحول.
- تحديد الحالة الصحية للمرشح تجنباً لتعويضات مالية أو قضائية في المستقبل قد يطالب بها الموظف بعد العمل لفترة معينة.

إن شمولية و نوعية الفحوصات الطبية و المخبرية تكون وفق متطلبات الوظائف و طبيعة العمل و شروط البيئة و الصحة العامة.

المرحلة الرابعة: إختبارات التوظيف: تعتبر بمثابة وسيلة لمعرفة مدى إستعداد وقدره و رغبة و خبرة المتقدمين للتوظيف في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المؤسسة بعد تعيينهم و تأخذ شكلين الإختبارات التحريرية أو الكتابية و الإختبارات الشفهية.³

¹: عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 133.

²: راجع : - عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 328-329.

- يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص 215-216.

- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 242.

³: عمر وصفى عقيلي ، مرجع سابق ، ص 330.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

و لغرض توفير الموضوعية في الإختبارات يجب أن تتسم بالصدق و الثبات و عدم التمييز و التحيز و كذا التوحيد و التنميط.¹

أنواع الإختبارات: هناك عدة أنواع من أهمها:²

- ❖ **إختبارات القدرات و الإستعداد:** التي تحدد القدرات الأساسية و المبدعة و تستخدم عند الرغبة في تحديد مدى واسع من الخصائص المطلوبة للعمل و من بين هذه الإختبارات:
 - **إختبارات القدرة الذهنية و الذكاء:** تهدف إلى تحديد ذكاء الفرد و من بينها نذكر:
 - إختبار الإدراك : يركز على العمليات الذهنية و الفكرية.
 - إختبار القدرة على فهم و إستيعاب الإتصال اللفظي.
 - إختبار القدرة على الخلق و الإبتكار يستخدم في وظائف البحث العلمي و الهندسة المعمارية.
 - إختبار إدراك المعرفة: تحديد القدرة على الفهم السريع للمعرفة.
 - إختبار القدرة العضلية المرتبطة بعملية ذهنية و نفسية: القدرة على أداء أعمال صناعية إنتاجية تحتاج إلى ربط العملية الذهنية بحاسة النظر و اليدين كما في الأعمال الإلكترونية.
 - إختبار القدرة العددية : يركز على الدقة في إجراء العمليات الحسابية.
- ❖ **إختبارات شخصية :** تهدف إلى إيجاد التوافق بين نمط شخصية الفرد مع نمط شخصية الوظيفة و كذا إكتشاف العقد النفسية التي من المحتمل وجودها لدى المترشحين و التي تؤثر على مستوى أدائهم و سلوكهم في العمل، من بين هذه الإختبارات نذكر: إختبار إسقاط الشخصية كعرض مواقف غير واضحة يطلب وصفها كقصة أو رسومات أو أشكال.
- ❖ **إختبارات السلوك:** تهدف إلى إكتشاف مدى إمكانية الفرد على التعامل مع المواقف التي يواجهها بنجاح، كإختبار الحدث المخرج، إختبار إقامة علاقات مع الآخرين.
- ❖ **إختبارات المعرفة و الإلمام بالوظيفة أو العمل:** تقيس مدى معرفة المتقدم للوظيفة بقواعد و أصول العمل من كافة جوانبه الفنية، العملية، القانونية...، و قد يتم عن طريق إختبار إستقصاء المعرفة أو إختبارات الأداء .
- ❖ **إختبارات الإهتمامات المهنية:** تستخدم لتحديد الواقع الذي يهتم به المتقدم للوظيفة بشكل أكبر و الذي يمكن أن يشعره برضا وظيفي أكبر.

¹: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 156.

²: راجع : - عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص 133.

- عمر و صفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 329-340.

- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 128-130.

❖ **إختبارات الأمانة و الإستقامة:** تسعى إلى قياس درجة الأمانة و الصدق و بالتالي الثقة لدى طالبي العمل للحكم على أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب درجة كبيرة من الأمانة كوظائف البنوك و أمانة الصندوق.. و من أشهر الإختبارات المستخدمة في هذا المجال :

- **الإختبار الإلكتروني:** و ذلك بإستخدام جهاز يدعى POLYGRAPH يقيس درجة الإنفعال و التوتر النفسي لدى الفرد .
- **إختبار قائمة الأسئلة العاكسة و ذلك بطرح أسئلة غير مباشرة بصيغ مختلفة ومطابقة الأجوبة.**

نشير في الأخير أنه ليس من الضروري إستخدام كافة الإختبارات فقد يستعمل عدد منها فقط حسب طبيعة الوظيفة و إمكانيات المؤسسة.

المرحلة الخامسة : مقابلة الإختيار: هي لقاء تجريه لجنة أو شخص وجها لوجه مع المتقدمين لطلب التوظيف من أجل جمع معلومات مباشرة و أكثر و أعمق عنهم للمساعدة على إصدار الحكم النهائي الموضوعي و المدروس حول صلاحيتهم للتعيين.¹

و يشترط في المقابلة أن تكون موضوعة بشكل دقيق من حيث القائمين بها الذين يجب أن يمتلكوا قدرات تفاعلية عالية و مهارات للإتصال و التحدث مع الآخرين و كذا من حيث محتواها.²

أنواع المقابلات:³

- **المقابلة الموجهة:** توضع بموجبها أسئلة تتضمن نقاط أساسية التي يجب على منفذ المقابلة أن يتقيد بها كمرشد و مساعد له في تنفيذها، كما يمكنه إضافة بعض الأسئلة التي يراها ضرورية، يتميز هذا الأسلوب بالمرونة.
- **المقابلة غير الموجهة:** تسمح بقدر كبير من الحرية للمقابلين في توجيه المقابلة حسب ما يرونه ضروريا، يعيب هذا النوع من المقابلات الضعف في درجة الصدق و الثبات نتيجة إختلاف الأسئلة أو تسلسلها أو طريقة إلقائها من متقدم لآخر.
- **المقابلة النمطية:** بموجبها توضع الأسئلة التي يراد طرحها و تنحصر مهمة منفذ المقابلة على تسجيل الإجابة.

¹ راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 164

- عمر و صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 340.

² راجع : - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 123.

- عبد الرحيم الهيقي، مرجع سابق، ص 135.

³ راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 166 - عمر و صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 341-344. - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 227-230.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- **المقابلة الفردية:** يقوم عضو اللجنة بمقابلة الفرد بشكل إنفرادي بغية عدم تأثر أعضاء اللجنة الآخرين بآراء بعضهم من جهة و تقليل حدة الإرتباك و الخوف لدى الفرد.
 - **المقابلة الجماعية:** تجرى مقابلة الفرد أمام كل أعضاء اللجنة في آن واحد هذا يجعل زمن تنفيذ المقابلة أقصر.
 - **المقابلة الضاغطة:** حيث يقوم أعضاء اللجنة بالضغط على أعصاب طالبي العمل من أجل معرفة مدى تحملهم للضغوط في الحياة العملية خاصة إذا كانت الوظائف المتقدمين لها يصاحبها ضغوط و إنفعالات نفسية.
 - **مقابلة الحاسب الآلي :** يقوم المبرمجون في بعض المؤسسات بتصميم برنامج يشمل على أسئلة يراد طرحها على طالب العمل و تحديد إجابتها و يغذى بها الحاسب الآلي و ينزل البرنامج على الأنترنت و يتم الإجابة على الموقع بحيث يقوم الحاسب بتلقي الأجوبة و مقارنتها مع أجوبته النموذجية المخزنة و إصدار الحكم النهائي الخاص بصلاحيه التعيين.
- أخطاء شائعة في المقابلات:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا مهما في توضيح هذه الأخطاء لإدراكها والعمل على تجنبها نذكر منها:¹
- **خطأ الإنطباع الأول :** إصدار حكم أولي سريع على طالب العمل سواء إيجابا أو سلبا.
 - **خطأ التأثير بالهالة :** حيث يتأثر بصفة من صفات طالب العمل مما يؤدي إلى تقييم ضعيف و متحيز.
 - **خطأ التماثل :** تأثر بخاصية من الخصائص كالإلتناء لنفس القرية، أو التخرج من نفس الجامعة.
 - **خطأ التأثير بدلائل الإتصال اللفظي:** كالتصرفات اللاإرادية التي تصدر عن طالب العمل التي تصرف إنتباه المقابل عن بعض المعلومات الشفهية.
 - **خطأ التباين:** مقارنة صفات أحد طالبي العمل مع الآخرين فقد يظهر بمستوى جيد عنهم و لكن يجب الرجوع إلى المعايير الموضوعية التي توضح المواصفات المطلوبة.
 - بالإضافة إلى ذلك توجد **أخطاء تنظيمية** و إجرائية للمقابلة قد تؤدي إلى عدم نجاحها من بينها سوء المكان أو عدم التجهيز و الإعداد اللائق للمقابلة و كذا تعديل مواعيد إجراء المقابلات و عدم الإلتزام بها و كذا عملية ترتيب دخول و خروج الأفراد .. إلخ²

¹: عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 346-348.

²: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 171-172.

المرحلة السادسة : إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات و مقابلة الإختيار:

يكون الإعلام لجميع المتقدمين الناجحين و غير الناجحين و يجب أن يكون هذا الإخطار سريعا فقد يعني التأخير احتمالية فقدان بعض الناجحين المتقدمين في جهات أخرى و إعلامهم بالمهلة الزمنية للإلتحاق بالمؤسسة.¹

المرحلة السابعة: إصدار قرار التعيين تحت الإختبار :

قرار التعيين هو عقد بين المؤسسة و الفرد و لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه و يصدر عادة بتوقيع رئيس المؤسسة و يبلغ لكل من الإدارة المعنية و إدارة الموارد البشرية و الشخص المعني بالتعيين. يكون هذا القرار مكتوبا و يتضمن إسم الناجح و الوظيفة التي سيعين فيها و التبعة الإدارية للوظيفة و الدرجة و الراتب أو الأجر الشهري و تاريخ الحياة على العمل، حيث يوضع المرشح تحت التجربة و التمرين لمدة زمنية تتباين من مؤسسة لأخرى و تعتبر بمثابة إختبار نهائي لتوافق الفرد مع الوظيفة التي عيّن فيها و هي مسألة هامة تؤثر في إتخاذ قرار التعيين النهائي.²

يجدر الإشارة إلى ضرورة تزويد الناجح بكافة المعلومات على نشاط المؤسسة و سياساتها و قوانينها و لوائح العمل و أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعملية و كيفية الإنجاز و يوضح له الأخطاء و كيفية معالجتها.³

المرحلة الثامنة : إصدار قرار التعيين النهائي : يعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الإختبار في الوظيفة التي عيّن فيها، إذ بعد ثبوت صلاحية و مقدرة الفرد على أداء مهام وظيفته تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت و رفعه للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.⁴

و فيما يلي الشكل الموالي الذي يوضح مراحل عملية الإختيار و التعيين :

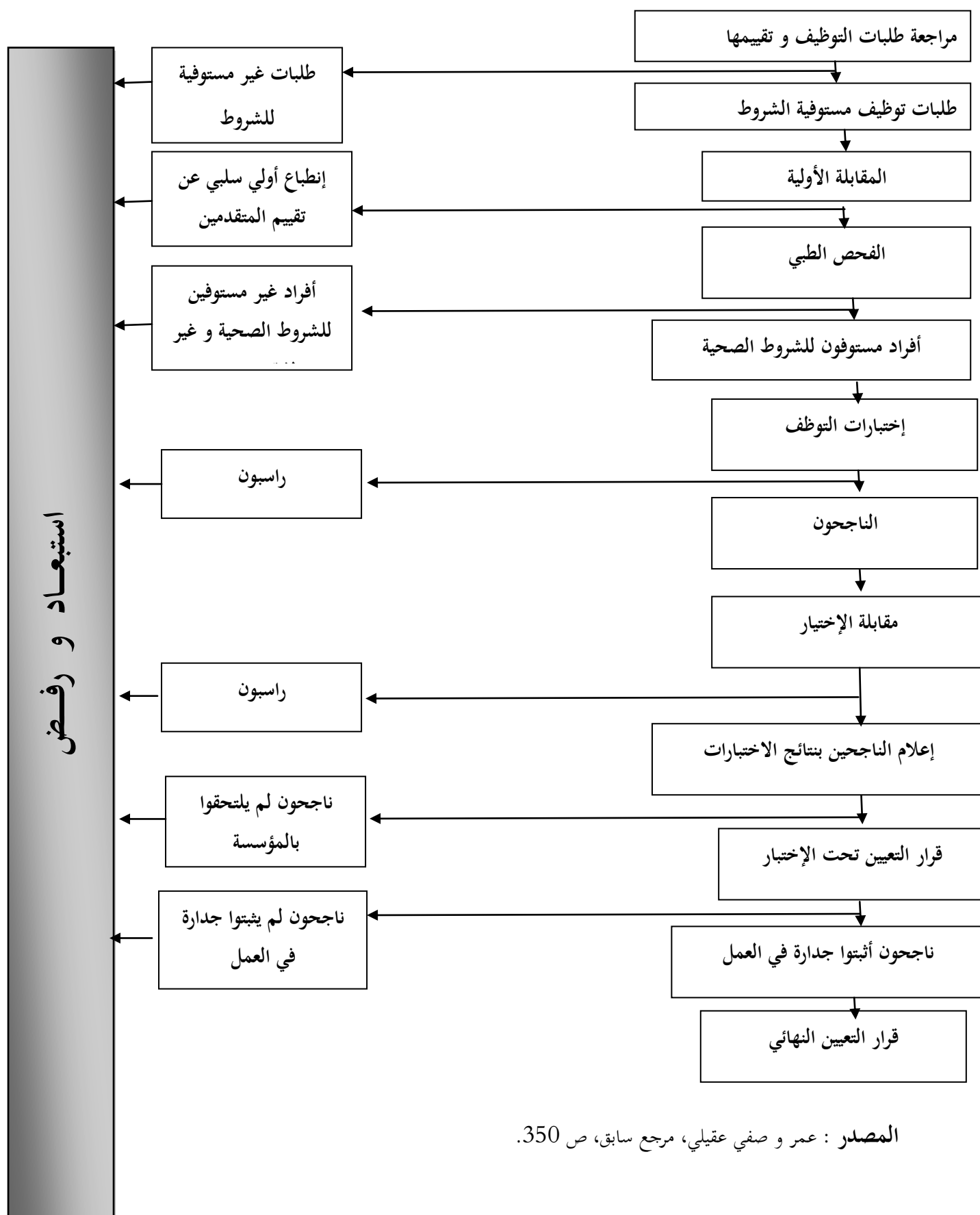
¹: عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق ، ص348.

²: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص 217.

³: عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق ص ص 348-349.

⁴: المرجع نفسه.

الشكل رقم " 25 " : مراحل عملية إختيار و تعيين الموارد البشرية



المصدر : عمر و صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 350.

6. دور إستراتيجية الإختيار و التعيين السليمة في بناء الميزة التنافسية :

إن نظم الإختيار السليمة يمكن أن تسهم في بناء ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة إذ تحققت المعايير التالية:¹

معيار القيمة: يشير إلى أن نظم الإختيار السليمة يمكنها أن تضيف قيمة لعمليات الإنتاج عن طريق ترشيد تكاليف إختيار عنصر العمل.

معيار الندرة: يعني مدى قدرة نظم الإختيار بالمؤسسة على إنتقاء مجموعة نادرة من السمات الإيجابية في العنصر البشري و التي لا تمتلكها المؤسسات الأخرى.

معيار عدم قابلية التقليد: يستطيع نظام الإختيار الناجح الذي يصعب تقليده أن يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة كقدرته على إكتشاف الخصائص النادرة و التي يصعب تقليدها في سوق العمل و العمل على جذبها و الحفاظ عليها.

معيار التنظيم: إن نظرة المؤسسة للموارد البشرية على أنها مصدر للميزة التنافسية يحتم عليها أن تقوم بالإستغلال الكامل لخصائصها البشرية ذات القيمة و الندرة التي يصعب تقليدها.

¹: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق ص 16.

المبحث الثاني: إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية:

تسعى إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية لضمان وجود كفاءات ضرورية لدى الموارد البشرية تتسم بالمهارة و القدرة على تشكيل ما يسمى بالكفاءات المحورية من أجل إنجاز العمل الحالي و المستقبلي بشكل تنافسي فضلا عن تطوير مهارات جديدة لتحقيق الجودة و التميز، و من بينها سوف نتطرق إلى إستراتيجية التدريب و تنمية الموارد البشرية و إستراتيجية تقييم الأداء .

المطلب الأول: عملية تدريب و تنمية الموارد البشرية:

تعد عملية تدريب و تنمية الموارد البشرية من أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية حيث تزود العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة لأداء العمل كما يساعد المؤسسة على مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة و الكفؤة.

1. تعريف التدريب و التنمية:

هو عملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته و مهاراته و تزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقا لمعايير الأداء المطلوبة بما يحقق أهداف المؤسسة و يدعم مركزها التنافسي.¹

و يعرف على أنه: العملية التي تستهدف تعليم العاملين المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.²

يفرق الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية و تنميتها فيعرف الأول على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير و تحسين أدائهم.³

أما التنمية فهي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة من التوقع أن تحتاجها لأداء مهام جديدة مستقبلا و التأقلم مع التغيرات البيئية و التكنولوجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

و بذلك فالتدريب يركز على تطوير مهارات الفرد الحالية و إكسابه مهارات و سلوكيات تساعد في تحسين مستوى أدائه بينما التنمية تطور مهارات جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل.

¹: طارق عبد الجليل إسماعيل، أثر تحديد إحتياجات التدريب على الأداء التنافسي للشركات، دراسة ميدانية لقطاع الدواء، ماجستير كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص 39.

²: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 249 . نقلا عن:

Dessler,g.Humain Ressource managment .New jersey.Prentice Hall int ,2000,P21

³: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 438.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب يشمل على:¹

- جهود مخططة و منظمة.
- جهود مستمرة هادفة لتغيير مهاري و معرفي و سلوكي.
- يشمل على عملية تعلم المعارف و المهارات.
- يهدف إلى تنمية أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

2. أهمية التدريب و التنمية:²

- مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات و تسابقها لتقدم الجديد و الأجود زاد الإهتمام بتدريب و تنمية الموارد البشرية بإعتباره وسيلة فعالة في رفع قدرات و مهارات و معارف و مستوى أداء مواردها البشرية و جعلها قادرة على الإبداع و التجديد و تقديم الحديث ذي الجودة العالية.
- أصبح التدريب و التنمية حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة و سلاح تستخدمه في مواجهة التحديات البيئية و التغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا و تجهيزات العمل و أساليبه التي يشهدها العالم اليوم.
- لقد أصبح التدريب و التنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في المؤسسات اليوم و التي فرضت عدة تغييرات تنظيمية هذا ما ألزمها تبني إستراتيجية تدريب و تنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم لإستيعاب الجوانب المتغيرة و وضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح.

- كما تتضح أهمية التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجاله فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية ينفق أكثر من 200 بليون دولار سنويا على التدريب نظرا لإرتباطه بتطوير المهارات.³

3. أهداف التدريب و التنمية: تتمثل فيما يلي:⁴

- تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي جوانب الضعف في أدائها و تأدية المطلوب منها بشكل صحيح من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للإستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا، و ذلك في معارفها و مهاراتها و سلوكياتها الحالية .
- إكساب الموارد البشرية معارف و مهارات و إتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة ، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل قد تحتاجها المؤسسة.
- تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات عملها.

¹: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 188-189.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 435-436.

³: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 132.

⁴: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- تطوير و تنمية الدافعية نحو الأداء و تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة .¹

إن تحقيق هذه الأهداف يمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التالية:²

- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية .
- تقديم منتجات عالية الجودة و زيادة أرباح المؤسسة.
- تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار و إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- خلق مرونة عالية في أداء الأعمال في المؤسسة .
- التكيف مع التغييرات التي تدخلها المؤسسة في أعمالها و التعايش معها.
- خلق إتجاهات مؤيدة و إيجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة و إكسابها أنماط سلوكية تخدم مصلحة العمل.

- تدنئة التكاليف عن طريق تبسيط العمليات و تقليل الهدر في الوقت و المال.
- التقليل من حوادث وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.
- ترشيد القرارات الإدارية و رفع أدائها بكفاءة و فعالية.

4. **الإتجاهات المعاصرة للتدريب و التنمية:** تشكل هذه الإتجاهات البعد الإستراتيجي لتدريب و تنمية الموارد البشرية و توضح ما يجب تبنيه من قبل المؤسسات عند رسم إستراتيجياتها و فيما يلي عرض لهذه الإتجاهات:³

❖ **التدريب و التنمية نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر:** بإعتبار مسألة التدريب و التنمية جزءا من إستراتيجية المؤسسة أصبحت إستراتيجيتها نظاما إستراتيجيا للتعلم المستمر و الذي يتكون من أربعة عناصر :

المدخلات : تشمل على مختلف فئات المتدربين الذين لديهم حاجات تدريبية يتطلبها الأداء الحالي لأعمال المؤسسة أو حاجات نمووية يحتاجها إنجار إستراتيجيتها المستقبلية، إضافة إلى برامج التدريب و التنمية و ما تحويه من مدربين و مواد تدريبية و موارد مالية.

الأنشطة: و تمثل البرامج التدريبية و التنمية من فعاليات و أنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية.

¹: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 188.

²: راجع : - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439-440..

- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 188 . - عبد الرحيم الهيقي، مرجع سابق، ص 226.

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 128.

³: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 440-446.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

المخرجات : تمثل تطور و تحسين أداء الموارد البشرية الحالي و تهيئتها لأداء أعمال مستقبلية جديدة، تلبية لإحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة.

التغذية العكسية : تمثل تقييم مدى الإستفادة من التدريب والتنمية و تحديد الثغرات للإستفادة منها في البرامج القادمة.

❖ **تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية:** أصبحت سياسة التدريب و التنمية إستراتيجية متكامل

و تتوافق مع إحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة و هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل في الهدف و البعد الزمني و المادة التعليمية و أساليب التدريب و التنمية و في القواعد و المبادئ التي تقوم عليها .

❖ **التوافق مع رياح التغيير و إحتياجاته:** نظرا للتغيرات الواسعة التي شهدتها مجال تصميم الأعمال و

إدارتها أصبحت إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع و تعدد و تحديث مستمر في مهاراتها من أجل ممارسة أعمالها على صعيد المؤسسة أو فرق العمل مما إستلزم الإستعانة بأساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي التعاوني هذا التوجه غيّر طبيعة برامج التدريب و التنمية لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل و إدارته داخل المؤسسات .

❖ **التدريب و التنمية إستثمار بشري:** إن التوجه المعاصر يرى أن الإنفاق على مجال التدريب و

التنمية ليس تكلفة و إنما إنفاق إستثماري له عوائد تتمثل في تحسين المنتج، تقديم الجديد لإرضاء الزبائن، توسيع حصة السوق... لذا يجب على المسؤولين في المؤسسة إعتباره إستثمار طويل الأجل لا تتحقق فوائده على المدى القصير و أصبح اليوم مقياس لنجاح المؤسسات حيث بلغ الإستثمار في التدريب في أحد المؤسسات الأمريكية عام 1998 حوالي 52 مليار دولار.

❖ **التنبؤ مسألة حتمية في التدريب و التنمية:** بإعتبار أن التدريب و التنمية إستراتيجية طويلة الأجل

و تخطيط للتعلم المستمر لا بد من التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية بما سوف يحدث في المستقبل للإستعداد له و مواجهته، من هذا المنطلق على إدارة الموارد البشرية تولي زمام المبادرة و التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من المهارات و المعارف ضمن إطار الإستراتيجية الكلية.

❖ **تدريب و تنمية فرق العمل :** يؤكد التوجه المعاصر على تبني موضوع تدريب و تنمية فرق العمل

بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا، حيث يقوم على تعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل الجماعي مثل : مهارات الإتصال و التعاون و المشاركة مع الآخرين ، مهارة التفكير و تنسيق العمل مع الآخرين ، مهارة إتخاذ القرار الجماعي و تبني روح المسؤولية.

❖ **تدريب و تنمية المديرين :** يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب و التنمية على مسألة رفع

مستوى مهارة المديرين التنفيذيين حيث يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة بإعتبارهم يمثلون الإدارة العليا و

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة و إذ لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المؤسسة في موقف حرج و خطير.

و في الختام نعرض مقارنة بين التوجه المعاصر و التقليدي في مجال التدريب و التنمية:

جدول رقم " 6 " : مقارنة بين التوجه المعاصر و التقليدي في مجال التدريب و التنمية

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
*التدريب سياسة من سياسات المنظمة.	*التدريب و التنمية إستراتيجية من إستراتيجيات المنظمة.
*التدريب و التنمية عند الحاجة.	*التدريب و التنمية عملية مستمرة.
*التدريب و التنمية لتغطية حاجات الحاضر.	*التدريب و التنمية للحاضر و إحتياجات المستقبل.
*سياسة التدريب و التنمية لا تعتمد على التنبؤ.	*إستراتيجية التدريب و التنمية تعتمد على التنبؤ.
*التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة.	*التدريب و التنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.
*مسؤولية التدريب و التنمية محدودة.	*التدريب و التنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.
*التدريب و التنمية تكلفة.	*التدريب و التنمية إستثمار بشري .
*الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.	*شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة.
*التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته.	*تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب و التنمية.
*أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة.	*تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى.
*التركيز على الجانب النظري والتدريسي.	*التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة.
*لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا.	*التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 446-447.

5. مسؤولية التدريب و التنمية : مسؤولية التدريب و التنمية مسؤولية مشتركة تقع على عاتق كل من ¹:

- مدراء الإدارات: حيث عليهم تحديد عدد العاملين المراد تدريبهم و البرامج التدريبية اللازمة لهم.
 - المشرفون : هم المسؤولون عن القيام بمهمة التدريب و تقديم التقارير عن تقدم المتدربين و الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية.
 - إدارة الموارد البشرية : المسؤولة عن متابعة أداء المتدربين و التقييم و التأكد من السير الحسن للعملية التدريبية حسب البرنامج المحدد و رفع تقارير للإدارة العليا.
- إلى جانب هذا فالفرد العامل في المؤسسة يتحمل أيضا مسؤولية تنمية و تطوير نفسه عن طريق زيادة معارفه العامة و التخصصية.²

6. مراحل عملية التدريب و التنمية: إن تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية يمر بمراحل متعددة متسلسلة و متلاحقة و هي:

المرحلة الأولى : تحديد إحتياجات التدريب و التنمية : تمثل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها رسم إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية للمؤسسة فهي بمثابة الأهداف التي تسعى الإستراتيجية لتبليتها .

❖ **طبيعة حاجات التدريب:** تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معرف و مهارات و سلوكيات العاملين لرفع كفاءتهم وفق لمتطلبات العمل أو بغرض تحسين الأداء أو لمواجهة مشاكل معينة و التغلب عليها.³

فمن منظور تحسين الأداء الحالي فهو يمثل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي و الأداء المطلوب، أما من منظور تحسين و تطوير الأداء الحالي لرفع مستواه مستقبلا فهو يمثل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي و الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه و من منظور حاجات العمل الجديدة التي تتطلبها التغيرات المتوقعة فهو تعلم كل جديد متوقع.⁴

يتم تحديد إحتياجات التدريب و التنمية على ثلاث مستويات أساسية :⁵

– **مستوى المؤسسة:** حيث يتم تحديد الموقع التنظيمي (الإدارة، القسم) الذي تظهر فيه الحاجة للتدريب.

¹: محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 108.

²: عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 228.

³: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 198.

⁴: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 458-459.

⁵: عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 317.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

– مستوى وظائف المؤسسة (الوحدات الإدارية): يتم تحديد الأعمال و الوظائف التي هي بحاجة للتدريب و أنواع التدريب المطلوبة لها.

– مستوى الفرد: تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب و ما يحتاجه من مهارات و معارف.

❖ مصادر إحتياجات التدريب و التنمية : يتم الكشف و تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال مصادر عدة نذكر منها :¹

- إستراتيجية المؤسسة و ما يحتاجه إنجازها من معارف و مهارات بشرية في المستقبل.
- تحليل الهيكل التنظيمي و التعرف على التغيرات المحتملة حدوثها و الكشف عن الحاجات من المعارف و المهارات الجديدة.
- تحليل المناخ التنظيمي لمعرفة معدلات الغياب و الشكاوي و الحوادث و إصابات العمل و مسبباتها و نتائجها و المواقع التي حدثت فيها.
- تحليل الأعمال: من خلال دراسة قوائم توصيف الوظائف و مقارنتها مع المواصفات المتوفرة لدى شاغليها لمعرفة مدى الحاجة للتدريب.
- نتائج تقييم الأداء تعطي معلومات واضحة عن نقاط الضعف و القوة في الأداء و بذلك تحديد حاجات التدريب لعلاج نقاط الضعف أو تدعيم نقاط القوة لتطوير الأداء و تحسينه مستقبلا.
- آراء الموارد البشرية أنفسهم و ذلك بالإفصاح عن حاجات التدريب لديهم في مجال مهارتهم أو معارفهم أو سلوكياتهم أو عن طريق ملاحظة المسؤولين المباشرين.
- معدلات الأداء و تقارير الكفاءة مثل تقارير الإنتاج، الرقابة على الجودة، معدلات التكاليف، الوضع التسويقي، يمكن أن تحدد الإحتياجات التدريبية.
- تحليل آراء الزبائن لمعرفة جوانب الضعف و القوة و الأشياء الجديدة لتحقيق مستوى عال من الرضا لديهم.

• آراء أصحاب الخبرة من الموارد البشرية يمكن أن تكون مرشدا في معرفة الحاجات التدريبية في أماكنهم معرفة جوانب الضعف و مسبباتها و سبل علاجها أو تقديم مقترحات لتطوير و تحسين الأداء.

❖ آلية تحديد حاجات التدريب و التنمية: تشمل على عدد من المهام المتتالية وهي:²

- تحديد مصادر حاجات التدريب و التنمية و جمع المعلومات عن هذه الحاجات.
- تحليل المعلومات لمعرفة ماهية حاجات التدريب و التنمية و أسباب حدوثها و تأثيراتها.

¹: راجع : - عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق ، ص ص 234-235.

- عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 202-203.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 459-462.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 462-463 .

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- حصر حاجات التدريب و التنمية بتحديد نوعها، طبيعتها، مجالات العمل و الموارد البشرية التي تحتاجها.

المرحلة الثانية: صياغة أهداف التدريب و التنمية: في ضوء إحتياجات و متطلبات إستراتيجية المؤسسة تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية فالأهداف هي تجسيد للحاجات، و يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المراد بلوغه و هذا يساعد على معرفة ما ينبغي تعلمه و من ثم بلوغه من مهارات و معارف تدريبية بغية تحقيقها بشكل فعال.

و يمكن أن نذكر عددا من الأهداف التي يسعى التدريب و التنمية لتحقيقها على النحو التالي:¹

- تنمية معارف و مهارات المتدرب و إكسابه مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته التطبيقية بما يحقق كفاءة و فعالية في الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب و إتجاهاته و إكسابه قيما جديدة نحو مسائل و مواقف معينة.
- تزويد المتدرب بمهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر و القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

قد يهدف البرنامج الواحد لتحقيق أكثر من هدف تبعا لنوع المتدربين و الموضوعات المطروحة.

المرحلة الثالثة: تصميم برامج التدريب و التنمية: تصمم برامج التدريب و التنمية بما يخدم الأهداف المحددة سابقا و يغطي حاجات التدريب و تشمل على المحتويات و الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها و تكون متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات و معارف و سلوكيات مع مراعاة التسلسل و الترابط بينها بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار و المعارف المراد إكسابها له.²

و لتصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الأبعاد التالية :³

- دراسة إهتمامات الأفراد و تحفيزهم على التدريب.
- خلق بيئة التعلم و المعرفة.
- إختيار مداخل التدريب الفعالة.
- وضع ميزانية التدريب.

¹: راجع : - عبد الرحيم الهيقي، مرجع سابق، ص 236.

- عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 202-205.

- يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 302.

²: عبد الرحيم الهيقي، مرجع سابق، ص 236-237.

³: عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 205 - 206.

المرحلة الرابعة : تحديد الأسلوب الذي ستنقل من خلاله المادة التعليمية و إختيار المدرب و تحديد فترة البرنامج، و التقنيات المستعملة (الحاسب الآلي، جهاز الإسقاط، الفيديو..)، وضع الجدول الزمني لتنفيذ برامج التدريب و التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب بشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي و مجدول زمنيا و تحديد أولويات تنفيذ البرامج وفقا لمدى إلحاح كل منها وكذا تحديد مكان تنفيذه إما داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز تدريب متخصصة.¹

المرحلة الخامسة: تنفيذ برامج التدريب و التنمية: تبدأ فيها عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج حسب جدولها الزمني و توفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ و رصد أية مشاكل أو فجوات في العمل.²

المرحلة السادسة : تقييم فعالية برامج التدريب و التنمية :

يمكن تعريف التقييم بأنه : تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذا قياس كفاءة المدربين الذين قامو بتنفيذ البرنامج التدريبي.

إن تقييم مدى نجاح برامج التدريب و التنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منها مسألة مهمة لمعرفة العائد الذي حققته من جهة و معرفة جوانب الضعف و الثغرات التي حدثت في تصميمها و تنفيذها للعمل على تجنبها مستقبلا.³

و يبدأ التقييم عند تخطيط البرامج و تصميمها من خلال المعايير الواجب الإلتزام بها و يستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية و التأكد من الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة و يستكمل بعد إنتهاء التدريب للوقوف على مدى تحقيق الأهداف.⁴

و تشمل عملية تقييم برنامج التدريب و التنمية على:

❖ **تحديد معايير التقييم:** و التي تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهدافه المحددة و تتمحور حول:⁵

● **تقييم الإنطباعات :** ردة فعل المتدربين و التي تتمثل في شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه البرنامج.

¹: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 303-304.

²: عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 241.

³: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 330.

⁴: عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 228.

⁵: منار حبيب محمد، تأثير تنمية الموارد البشرية على الإستعداد للأزمات و القدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين

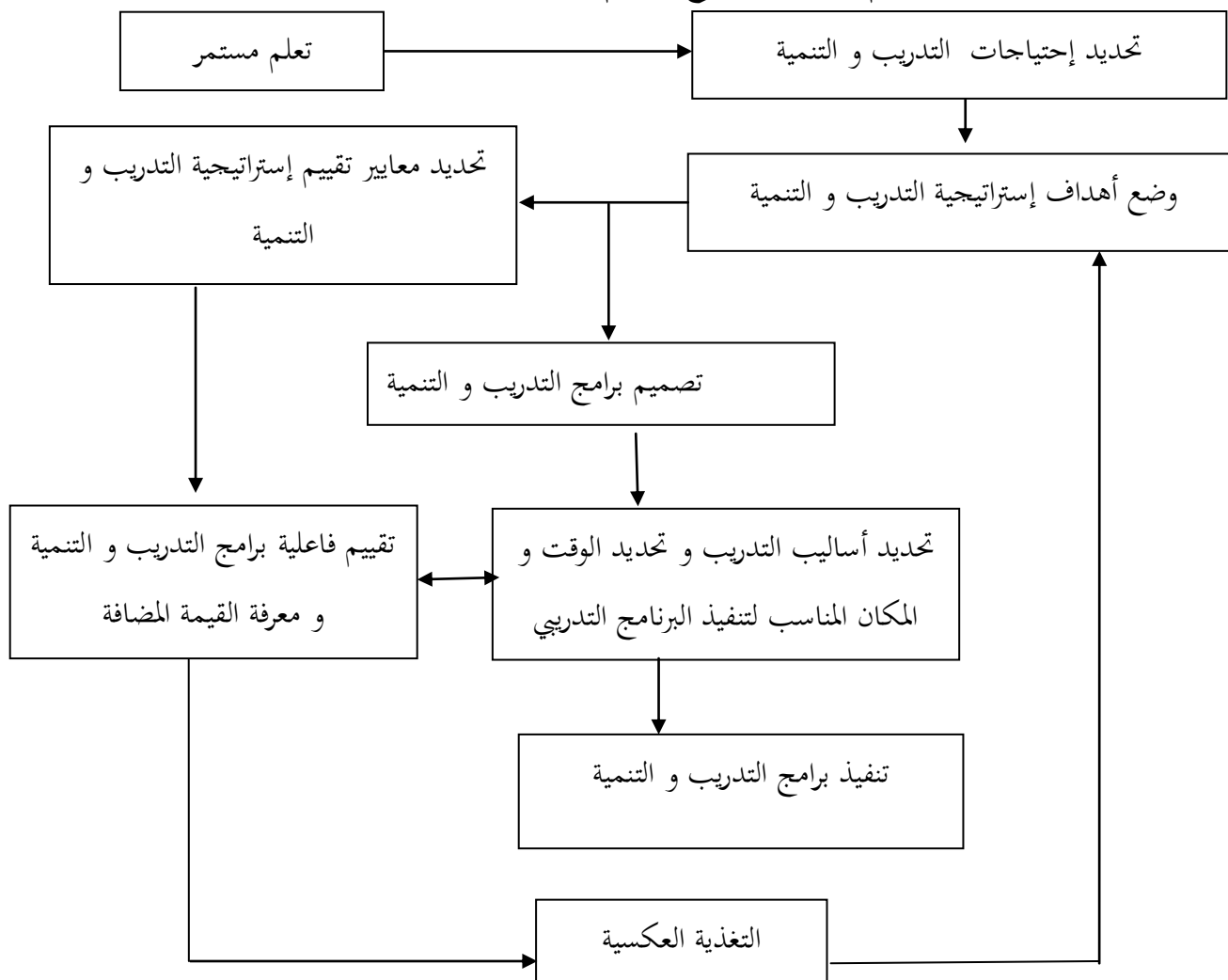
شمس، رسالة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ص 57.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- **تقييم التعلم:** و يتم تقييمه عن طريق معرفة مدى إستيعاب المتدربين لما تعلموه و تدربوا عليه عن طريق القياس الكمي و الموضوعي قبل و بعد البرنامج لكل متدرب.
معرفة مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم و إنتهاء التدريب أي ما يسمى بعمق التعلم.
- **تقييم التنفيذ:** عن طريق مدى التغير في أداء و سلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه وهذا يستدعي قياس التغير في مجال الإنتاجية، التكلفة، الجودة، سرعة الأداء و زمنه.
مدى التغير في إتجاهات المتدربين و شعورهم الإيجابي نحو أعمالهم و المؤسسة بشكل عام.
- ❖ **تحديد أساليب التقييم:** تستعمل أساليب عدة في التقييم نذكر منها: ¹
- **الإختبارات:** إختبار المتدربين للتأكد من مدى إستيعابهم لما تعلموه و إمكانية تطبيقه في مجال عملهم.
- **تقييم الأداء:** مستوى الأداء، الجودة، التكلفة...تغير أنماطهم السلوكية مع الآخرين.
- **إستقصاء آراء المتدربين** بعد إنتهاء التدريب لمعرفة مدى إستفادتهم منه في تطبيق أعمالهم.
- **ملاحظة سلوك المتدربين و ردة فعلهم** تجاه البرنامج (شكاوى، إطراءات).

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 478.

شكل رقم " 26 " : نموذج تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية .



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 455. بتصريف من الباحثة .

7. أساليب و طرق تدريب و تنمية الموارد البشرية: هناك العديد من الأساليب و الطرق التدريبية و

تأخذ عدة صفات منها ما يختص بالتدريب الفردي أو الجماعي و منها ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل أو خارج نطاقه و تختلف باختلاف الظروف و المواقف و باختلاف المستوى الوظيفي فمنها ما يهتم بتطوير المهارات و الأداء أو التركيز على إكتساب أنماط سلوكية جديدة أو تحسين و تعديل السلوكيات الحالية، و من ضمن هذه الأساليب نذكر:¹

- **التدريب المباشر:** حيث يقوم الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه و نقل خبراته و توجيهاته لهم و يتوقف نجاحها على نيته الصادقة في ذلك.

¹: راجع : - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 463- 470.

- عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210-222.

- **التناوب الوظيفي و تناقل الخبرة:** حيث تنظم حركات تنقل مؤقتة للفرد بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محددة يكتسب فيها خبرات و مهارات جديدة و تكون في نفس المستوى الإداري.
- **التدريب إعتماذا على التكنولوجيا:** كإستخدام الكمبيوتر في شرح المادة التعليمية مما يمكن المدرب من عرضها بسرعة و برسومات و أشكال ملونة تجذب المتدربين.
- **التدريب في القاعات التدريسية:** عن طريق إلقاء محاضرات للمتدربين لتلقين المتدربين معارف و معلومات معينة على أن تكون المعلومات متسلسلة و مرتبة بشكل منطقي.
- **أسلوب النموذج السلوكي:** يهدف إلى إكساب المتدربين أنماط و مهارات سلوكية جديدة أو تصحيح السلوكيات الحالية و تحسينها يعتمد على التعليم بالملاحظة مثلا عن طريق عرض شرائط فيديو أو غيرها.
- **تدريب الحساسية:** تستخدم لتعديل السلوك حيث تنظم لقاءات بين المتدربين يتم فيها مناقشة و تقييم سلوكيات بعضهم بصراحة مع منع حدوث إحتكاكات فيما بينهم.
- **دراسة الحالات (المحاكاة):** حيث يعرض المتدربين لحالات و مواقف قد يتعرض لها في الواقع الفعلي للعمل و يطلب منهم القيام بالتصرف و الإجراء الملائم ثم يوضح له فاعلية تصرفه أو تصحيح له الأخطاء.
- **الأسلوب التطبيقي المخبري:** تزاوّل في مخابر مجهزة و مماثلة لمكان العمل حيث يقوم المدرب بتطبيق المادة التدريبية ثم يجربها المتدرب و تصحح أخطائه حتى يتقن تعلمها.
- **التدريب بواسطة التعليمات المبرمجة :** هي سبيل للتعلم الذاتي و هي برامج دون مدرب حيث يتم برمجة المادة التدريبية على جهاز كمبيوتر على شكل أسئلة مقسمة إلى أجزاء و مترابطة و متسلسلة و يقوم المتدرب بالإجابة على الأسئلة و يقوم الكمبيوتر بتصحيحها له و لا يمكنه الإنتقال إلى الجزء الموالي قبل إتمام الأول حيث ترسخ المعلومات في ذهنه و تجبره على التركيز و التفكير العميق .
- **العصف الفكري:** حيث يمنح للمتدربين الفرصة و الحرية في عرض أفكار جديدة و إبداعية قد تبدو خيالية أو تكون منسجمة مع الواقع و هذا يتطلب إيمانا من المؤسسة بضرورة التغيير و التجديد و دعم الأفكار الإبداعية.¹

¹: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 75. نقلا عن:

غسان إبراهيم توفيق بشير، دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2009.

8. دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية :

يمكن اعتبار التدريب الخطوة الأولى في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة لأنه يعمل على تقليل الفجوة بين المؤسسة و البيئة المتغيرة الديناميكية التي تعمل بها، و يتم ذلك عن طريق المساهمة في التصدي للمتغيرات البيئية الخارجية كتحدي العولمة، و تحدي الجودة، و التحدي التكنولوجي، و التحدي الثقافي و الإجتماعي من خلال مايلي :¹

- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- ضمان إمتلاك العاملين للمهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل : أنظمة العمل الآلية، و الإنتاج المعتمد على الحاسب.
- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة و التي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته.
- ضمان تعزيز ثقافة الإبتكار و الإبداع و الحث على التعلم و إكتساب المهارات الجديدة.
- ضمان الأمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات و إتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيرات في تصميمات الوظائف ، أو عند تعارض المصالح ، أو عند تقادم المهارات.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات و الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية.

و يلقي التدريب إهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية، و تحسين أدائها، و تطوير و إبتكار المنتجات و الخدمات و تفعيل الإستخدام الكفؤ للتقنيات و الموارد المتاحة.²

- إن برامج التدريب المكثفة تلعب دورا مهما في إستيعاب العاملين للتقنيات التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق المرونة التنظيمية المطلوبة و تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية و حدوث تحسن مستمر في جودة السلع و الخدمات مما ينعكس على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- إن الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير و تحسين أدائها تعتمد بشكل كبير على مستوى أداء العنصر البشري ، و بالتالي فالعاملين المدربين هم أكثر مساهمة في تحقيق معدلات الأداء المرغوبة، و لقد تبين من

¹: ماجي سمير جرجس، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، رسالة دكتورى، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001، ص 108.

²: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 227.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

إحدى الدراسات أن عدم الإهتمام بالتدريب يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة و بالتالي على الميزة التنافسية لها و فرص بقائها و نموها و إستقرارها في مجال أعمالها.¹

و بالرغم من تزايد ما ينفق على التدريب و التصاعد المستمر في المؤسسات بتوفير خدمات التدريب في العالم العربي، إلا أن الواقع يشهد جانبا كبيرا من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات و إرتفاع القدرات، و أن جانبا مهما من إشكالية التدريب يعود إلى غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل معه و الإنطلاق في أنشطته دون وجود معايير و توجهات إستراتيجية واضحة تربطه بإستراتيجيات المؤسسة من جانب و إستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر.²

المطلب الثاني: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة لإرتباطه المباشر بإنتاجية العمل في المؤسسة و فاعليتها التنظيمية فتتأجه توفر التغذية العكسية على مستوى أداء و كفاءة العاملين بالمؤسسة إذ يساعد على معرفة سلبياته و إيجابياته التي تمكن من تطويره و تحسينه في المستقبل.

1. تعريف تقييم الأداء:

يعرف على أنه: " عملية متابعة مدى تطور أداء و سلوك و قدرات العامل خلال فترات زمنية متقاربة وفق معايير و معدلات أداء و إجراءات و قواعد محددة بما يعمل على تطوير أداء العامل لخدمة أهداف المؤسسة و العامل و العملاء"³.

" تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات"⁴.

" نظام تصميمه إدارة الموارد البشرية يشتمل على مجموعة قواعد و إجراءات علمية تقيم أداء الموارد البشرية و سلوكياتهم خلال فترة زمنية محددة لتحديد جوانب القوة و الضعف في هذا الأداء و تحديد مسببات كل جانب تحقيقا لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد على قدر ما يعمل و تطوير و تحسين أداء العنصر البشري بشكل دائم و مستمر

¹: طارق عبد الجليل إسماعيل، مرجع سابق، ص 32.

²: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 227-228.

³: أشرف سيد عبد الباري، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول، رسالة دكتورى، كلية التجارة، عين شمس، ص ص 180-181.

⁴: Jhone Brotton, Jeffery Gold, Human Ressource Managment Theory and practice, 3nd ed pal grave & Macmillan, london, 2003, p 319 .

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

عن طريق علاج مسببات الضعف و تدعيم و تفعيل مسببات القوة وصولا لهدف إستراتيجي هو رفع إنتاجية المؤسسة ، زيادة فعاليتها التنظيمية بإستمرار بما يعود بالنفع على المؤسسة و كذا الموارد البشرية العاملة فيها" ¹.

"هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير و تحسين هذا المستوى بإستمرار، من خلال توجيه و إرشاد الرؤساء المباشرين و كذا من خلال برامج التدريب و التنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم." ²

2. **أهمية و أهداف تقييم الأداء** : تنطلق أهميته من طبيعة العلاقة التي تربطه بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، الإختيار و التعيين، التدريب، الحوافز..).

يساهم تقييم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد و الأهداف و من أهمها : ³

- يساهم في إكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة غير المستغلة و بذلك يكون مدخلا لإعادة توزيع المسؤوليات و الأدوار بما يكفل الإستفادة من هذه الطاقات.
- يساهم في تحسين و تطوير أداء العاملين بحيث يساعد على إكتشاف جوانب القوة و الضعف في أدائهم و من ثم العمل على تصحيحها و تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم التقويم سلوك هؤلاء العاملين.
- يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، كما يفيد في الحكم على مدى كفاءة و صلاحية برامج التدريب ذاتها و مدى الحاجة إلى تطويرها.
- يساهم في توفير الأساس الموضوعي و العادل للحوافز و المكافآت مما يعمق الولاء و الإلتزام للمؤسسة و يدفع إلى بذل جهد أكبر للأقل مستوى.
- يساهم في عمليات النقل و الترقية حيث يساعد الإدارة في معرفة الفائض و النقص في الموارد البشرية والمهارات القدرات و القابليات مما يمكنها من نقل و ترقية العاملين ذوي الكفاءات لمراكز تنسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.
- يساهم في تخطيط الموارد البشرية فمن خلال نتائجه يتم التعرف على الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية، كما يساهم في تقدير مدى سلامة و نجاح عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين.

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 363.

²: نفس المرجع، ص ص 366-367

³: راجع :- كامل علي عمران، إدارة الموارد البشرية، الناشر غير مبين، 1999، ص ص 295-297.

- محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 137-138.

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 152-154.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- معرفة معوقات العمل كالحلل و الضعف في اللوائح و السياسات و التعليمات، أو عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
 - يساهم في رفع معنويات العاملين لشعورهم بأن أساليب و سياسات التوظيف و كذا تقييم الأداء عادلة و موضوعية مما يؤدي إلى تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة.
 - إشعار العاملين بالمسؤولية لإدراكهم بأن نتائج أداء عملهم و سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم مما يفرض عليهم بذل الجهود لتجنب العقاب من جهة أو الفوز بالمزايا المقدمة كالترقية و العلاوات الذي يولد لديهم الدافع و الرغبة في تطوير و تحسين أدائهم.
 - يلعب دورا في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية حيث تحدد من الذي سوف يطرد لضعف مستوى أدائه على مرور الزمن و عدم وجود إمكانية لتحسينه أو التسريح في حالة الفائض للموارد البشرية الأقل أداءا.
3. **عمومية و شمولية تقييم الأداء :** يشمل تقييم الأداء جميع العاملين بالمؤسسة رؤساء و مرؤوسين في كافة المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته لأن كل منهم يسهم في تحقيق أهدافها من خلال الأدوار المناطة إليهم، لذا يجب تقييم أدائهم باستمرار للوقوف على جودة إسهامهم، فشمولية التقييم تشعر الجميع بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء وإدراكهم بأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بأدائهم مما يدفعهم لتطوير و تحسين أدائهم بشكل مستمر.¹
4. **مسؤوليات تقييم الأداء :** يقصد بها الأدوار التي يشتمل عليها التقييم و تتحدد بثلاثة أدوار:²

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية: يتجسد دورها فيما يلي:

- تصميم نظام تقييم الأداء و ذلك بوضع المعايير و تحديد أسلوب التقييم المناسب و تحديد القائمين على عملية التقييم، تحديد فترة التقييم و دوريته و كذا تدريب المقيمين، وضع القواعد و الأسس التي تضمن توفير العدالة في النتائج التقييم.
- الإشراف على تقييم نظام تقييم الأداء و متابعة تطبيقه و رصد مشاكل التنفيذ للعمل على حلها.
- إستلام نتائج التقييم و رفعها للجهات المسؤولة .

ثانياً: دور المقيم (الرئيس المباشر): هو المسؤول عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي من قبل مرؤوسيه، بدءا بدراسة معايير التقييم ثم متابعة الأداء ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة و وضع النتائج النهائية للتقييم و مناقشتها مع مرؤوسيه لتطوير و تحسين الأداء ، إذن فهو مسؤول مسؤولية مباشرة عن تنفيذ عملية التقييم.

¹ : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 367.

² : راجع :- يوسف حجي الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص 230-231.

- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 368-370.

ثالثاً: دور المقيّم (المرؤوس) : يتمثل دوره في فهم معايير تقييم الأداء المطلوبة منه و تطبيق توجيهات و إرشادات المقيّم و المساهمة في تطوير و تحسين أدائه باستمرار و بشكل ذاتي و أن يقنع نفسه بأن التقييم خدمة لصالحه يضمن تطوير أدائه و يحقق مكاسب وظيفية له.

في ضوء الأدوار و المسؤوليات السابقة و المتكاملة يجب أن نميز بين مصطلحين هما إدارة الأداء و عملية تقييم الأداء من خلال مايلي:¹

5. إدارة الأداء و عملية تقييم الأداء :

تشير إدارة الأداء إلى دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر و المكونات التي يتم من خلالها التقييم، و القواعد و إجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية و عادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة.

أما عملية تقييم الأداء فتشير إلى دور و مسؤولية المقيّم و المقيّم (الرئيس و المرؤوس)، اللذان يؤديان عدة ممارسات وفق ما جاء في نظام تقييم الأداء، لتحقيق الأهداف المحددة فيه، أي أن هذه العملية هي التي يطبق من خلالها هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ العملي و الفعلي، و بالتالي فهي ترجمة تطبيقية لنظام تقييم الأداء.

بناء عليه يمكننا القول لا يمكن الفصل بين الموضوعين أعلاه و شرح كل منهما على حدى، لأنهما يتصفان بأبعاد متداخلة متكاملة، و بالتالي فهما موضوع واحد، يبدأ بالعموميات و القواعد الإرشادية يحددها نظام التقييم، ليأتي بعدها عملية تقييم الأداء لتضع هذا النظام موضع التنفيذ، على شكل ممارسات على أرض الواقع يؤديها كل من المقيّم و المقيّم، وهذا ما يدعونا في نهاية الأمر إلى شرح الموضوعين مع بعضهما.

6. آلية تقييم أداء الموارد البشرية:

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، و هذه الجوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه ليدرك الجميع أهدافه و أبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأيد له، و يدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح و المطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.

¹: نفس المرجع، ص 371.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه و بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة و موضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى و حقيقة الأداء
 - يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور، و جوانب القوة فيه.
 - يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء .
 - يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف و القوة في أدائهم و يتفق الطرفان المقيمون و من قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية للتطوير و التحسين على قسمين هما:
 - برنامج لتطوير الأداء الذاتي و تقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم و يتابع المقيمون تنفيذه و تقييمه.
 - إقتراح برامج تعليم و تدريب و تنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، و تفعيل جوانب القوة فيه، و تقع مسؤولية إعداد و تنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
 - بعد مناقشة نتائج التقييم و تنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجرى فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل و المؤسسة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
 - عندما يتطور و يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على:
 - إرتفاع إنتاجية العمل.
 - زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنهم، و يضمن لها البقاء و الإستمرار في نشاطها.
 - تحقيق مكاسب مالية و معنوية للموارد البشرية و مستقبل وظيفي جيد لهم.
- فيما يلي شكل يوضح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها حتى نهايتها.

شكل رقم " 27 " : آلية تقييم أداء الموارد البشرية و بعده الإستراتيجي:



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 364.

7.

عوامل نجاح عملية تقييم الأداء:¹

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيّم و المقيّم أداءه، و أن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل و توصيف الوظائف، الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال، التي يركز عليها مدى النجاح في هذا الأداء.
- مراجعة نتائج تقييم الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي قيّمت، وذلك للتأكد من موضوعية وصحة هذه النتائج.
- وجوب مساءلة و محاسبة أي مقيّم يكتشف وجود خطأ ما في تقييمه، وخاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز سواء أكان إيجابيا أم سلبيا.
- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع كل من جرى تقييم أدائه، وذلك من قبل المقيّم الذي حدد هذه النتائج، بحيث يشرحها و يبررها له.
- فتح باب التظلم من نتائج تقييم الأداء، لكل من يرى أو يشعر بأن نتيجة تقييمه غير صحيحة أو غير عادلة، وذلك للنظر في هذا التظلم و إصدار الحكم النهائي.
- خلق الشعور بالثقة و الإطمئنان لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء عن طريق شرح أهدافه و فوائده التي تعود عليهم و على المؤسسة و ضمان النزاهة و الموضوعية في عملية التقييم.
- تدريب المقيمين الذين يقومون على عملية التنفيذ لتوحيد مفهومهم حول تقييم الأداء و توعيتهم بأهمية الدقة و الموضوعية و إرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعده.

8.

معايير تقييم الأداء و مداخل تحديدّها:

يعرف المعيار بأنه الدرجة المطلوب توفرها في الشيء المراد تقييمه.

معيار تقييم الأداء هو مستوى الأداء المطلوب تحقّقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها و الأهداف الواجب إنجازها من خلال أدائها ضمن فترة زمنية محددة.

يشمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب و التي في ضوئها تتحدد أنواع معايير التقييم:²

أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا و الصفات الشخصية التي يتحلّى بها الفرد أثناء أداء عمله : كالأخلاص، الانتماء، الالتزام، الولاء و التي تنعكس بإيجاب على أدائه .

¹: نفس المرجع ، ص 373.

²: ليلي حسام الدين، العلاقة التبادلية بين الأداء و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر بنات ، 2001،

العدد 19 ص ص 46-47.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

إن تقييم هذه الصفات يتطلب متابعة مستمرة لصعوبة كشفها وبالتالي تؤثر على دقة تقييمها و إمكانية التحيز فيه، لإعتمادها على الحكم الشخصي للمقيّم .

ثانيا: معايير تصف السلوك: السلوك هو الأفعال التي يقوم بها العامل في سبيل تحقيق واجبات و مسؤوليات عمله منها: التعاون ، المواظبة، سرعة المبادرة، القدرة الإدارية على حل الصعاب، حسن التعامل مع الزبائن، و هو أيضا يحتاج لمتابعة مستمرة .

ثالثا: معايير تصف النتائج : توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيّم أدائه من إنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث : كمية الأداء، جودة، التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه ، تعد أكثر دقة في وصف الأداء الجيد و لكن يصعب قياسها في الأعمال الغير ملموسة كالأعمال الإدارية (سعة الحيلة، مدى الإستجابة لضغوط العمل، القدرة على التكيف..)

و يتم تقييم النتائج المتحققة من قبل الفرد بمقارنة أدائه الفعلي بما هو مطلوب و محدد مسبقا.

يمكن إستخدام المعايير الثلاثة في التقييم لتكون النتائج أكثر دقة و ترجع عملية إستخدام هذه المعايير لطبيعة الأعمال.

يتم تحديد معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين:¹

مدخل تحليل العمل و توصيف الوظائف : و ذلك بالإطلاع على نتائج تحليل و توصيف الوظائف التي تبين مهام و مسؤوليات كل عمل و التي تعتبر بمثابة معايير يمكن إستخدامها في تقييم أداء شاغلي الوظائف.

مدخل الخبرة: حيث تتم الإستعانة بالعاملين القدامى ذوي الخبرة و الإلمام الواسع بالعمل الذين يحددون معايير الأداء ذو المستوى العالي أو المتوسط أو الضعيف.

يمكن إستخدام المدخلين معا للإستفادة من مزاياهما، لأن الإختيار غير السليم لهذه المعايير يمكن أن يعطي نتائج مضللة عن مستوى أداء الموارد البشرية و من ثم أداء المؤسسة ككل. لذا يجب الحرص على تحديدها بعناية و مراعاة بعض العوامل الأساسية من أجل تقييم جيد و فعال و من بين العوامل المؤثرة على نجاح معايير الصفات و السلوكيات ما يلي :

- عموميتها: أي أن تكون المعايير عامة و شاملة يمكن توفرها لدى غالبية الموارد البشرية و ليست مقتصرة على قلة منها: المواظبة، الإخلاص، الولاء، التعاون....

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، 412-413

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- إمكانية ملاحظتها و تقييمها: أي لا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى كالأخلاق مثلاً و ليست صعبة كالإستقرار العاطفي ، الإلتزان النفسي ...
- إمكانية تمييزها و التفريق بينها سواء من حيث التسمية أو المعنى.
- أن تكون أساسية: أي تبين العوامل و المؤثرات التي تتعلق بنجاح و إخفاق الأداء بشكل مباشر، أي توفرها في الأداء يعني النجاح و العكس.

و من بين العوامل المؤثرة على نجاح معايير النتائج نذكر :

- أن تكون معقولة تمثل الأداء العادي لا منخفضة تضعف الحافز على الإنتاج و لا مرتفعة حتى تبدو خيالية.
 - أن يتوفر فيها عنصر المرونة حيث يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف و حسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة.
 - أن تراعي العوامل و الظروف التي لا يمكن للفرد التحكم فيها و التي تؤثر على أدائه للعمل.
 - أن تتمتع بالدقة لكي يعتمد عليها عند التخطيط و الرقابة و محاسبة الأفراد، لذا يجب أن تكون قائمة على أساس من التحليل و التوصيف للعمل و تبسيطه.
9. مداخل تقييم الأداء:

يقصد بالمدخل النهج العام الذي على أساسه تصمم و تنفذ عملية تقييم الأداء فيمالي عرض لبعض المداخل المتعارف عليها:¹

- ❖ **مدخل رقابة الأداء:** حيث يكون من خلاله أداء الموارد البشرية أثناء العمل تحت المتابعة الرقابة للصيقة و الصارمة و المستمرة من قبل المقيّم (الرئيس المباشر) و تصمم عملية التقييم وفق هذا المدخل كما يلي:
- تحديد العمل و المهمة المطلوب إنجازها.
 - وضع الأهداف قابلة للقياس بمثابة معايير للتقييم.
 - أداء المهمة من قبل الفرد الخاضع للتقييم و متابعتها من طرف المقيم.
 - تقييم الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بمعايير التقييم الموضوعية.
 - تحدد نتيجة التقييم التي تحدد مستوى الأداء الذي على أساسه يجازى الفرد.
- يوصف هذا المدخل بالآلية و الميكانيكية في التقييم إلى جانب إفتقاره إلى المرونة و غياب دور الرئيس المباشر كمرشد و مساعد و جمود العلاقة بين المقيمين و مرؤوسيهـم.

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 379. نقلا عن:

❖ **مدخل تنمية الأداء :** يسعى إلى رسم إستراتيجية تحسين الأداء المستمر للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة و يقوم التقييم في هذا المدخل على أساس معرفة حقيقة الأداء و جوانبه الإيجابية و تفعيلها و معالجة الجوانب السلبية.

و يتم التقييم وفقا لما يلي :

- متابعة المقيّم لأداء مرؤوسيه لكشف أخطاء أدائهم قبل أو بعد وقوعها و العمل على تجنبها أو علاجها عن طريق المساعدة و التوجيه المستمرين طوال فترة التقييم.
- تقييم نهائي لما أنجزه المرؤوسين و ما حققوه من نتائج و مقارنتها مع الإنجاز المطلوب، لتحديد الثغرات و علاجها و نقاط القوة و تنميتها ووضع خطة لتحسين الأداء بشكل مستمر في الفترة المقبلة.
- يؤكد هذا المدخل على ضرورة فهم الرؤساء لمرؤسيهم من أجل رفع روح المعنوية لديهم و تكوين علاقة ثقة تربطهم بهم.

❖ **مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل:** يعتمد على مفهوم نظرية النظام في تصميم عملية تقييم الأداء حيث تقسم إلى أربعة أجزاء متكاملة على النحو التالي:

المدخلات: هي الموارد التي يمتلكها الفرد الخاضع لتقييم أدائه (القدرات المهارات، الصفات الشخصية..).

عملية التحويل: تمثل أفعال و تصرفات و سلوكيات الفرد الخاضع لتقييم أدائه و ما يبذله من جهد لأداء عمله.

النهايات: تعبر عن نتائج الأداء و الإنجازات المحققة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة و يتم تحديدها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير و الأهداف المطلوبة و تحديد مستوى كفاءة الإنجاز.

التغذية العكسية: نتائج عملية تقييم الأداء و التي توضع جوانب الضعف و مسبباتها و جوانب القوة و أسبابها و يطلع عليها الفرد بشكل دائم لتحسين أدائه و كذلك إدارة الموارد البشرية .

و تشمل عملية التقييم الأجزاء الثلاثة الأولى بأن واحد دون إهمال أي منها لأنها تكمل بعضها.

- **مدخل الإدارة بالأهداف :** يعتمد التقييم عن طريق هذا المدخل على الخطوات التالية :¹
- تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف بعد مناقشتها و شرحها و مشاركتها مع الأفراد المعنيين بالأداء.
- وضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيقه للأهداف الموضوع.

¹: خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ، ص ص 162-163

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- المتابعة الدورية لمدى الإنجاز المتحقق لإتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية .
- وضع خطة مستقبلية يتمكن من خلالها المرؤوس من علاج جوانب الضعف في أدائه و تقوية جوانب القوة لتطوير الأداء بشكل دائم ومستمر.

لنجاح عملية التقييم من خلال هذا المدخل يجب تحقيق مايلي :

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا و أن تكون واضحة و مفهومة.
- أن تتصف بدرجة عالية من التحدي لا سهلة و لا صعبة بل معقولة يمكن تحقيقها.
- أن يتم جدولة الإنتاج وفق جدول زمني معين و يتم إشراك الأفراد العاملين في تحديد الأهداف و كذا في تقرير آلية الإنجاز و التوقيت الزمني.
- أن تتسم بالمرونة حيث يمكن تعديلها بما ينسجم مع التغيرات.
- المتابعة المستمرة و الدورية من قبل المقيم لأداء المرؤوسين في مراحل عملهم و إنجازهم للأهداف المطلوبة لتحقيق الرقابة الوقائية على الأداء و إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و منع حدوثها و تصحيح الانحرافات فور حدوثها.

10. القائمون بعملية التقييم :¹

❖ **المقيم:** هو الشخص الذي يجب أن:

- يتوفر لديه قدر وفير و كافي من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقييمه ليتمكن من الحكم على مستوى أدائه ، أي لابد أن يكون له إحتكاك دائم و يومي معه.
- أن تكون لديه القدرة على الملاحظة و المتابعة و جمع المعلومات اللازمة للتقييم.
- أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات و إستخلاص النتائج و الحكم على الأمور بشكل سليم.
- أن تتوفر لديه الدافعية الإيجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي و صحيح و أن تتوفر لديه النزاهة و الشعور بأن مستقبل من يقيمهم أمانة بين يديه.
- أن يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم و عدم الخوف منها.
- يعتبر الشرط الأول أساسي لأنه لا يمكن توفره عن طريق التدريب كباقي الشروط و من بين الأشخاص الذين يتوفر فيهم هذا الشرط و الذين يمكن أن يكونوا مقيمين نذكر :

¹: راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص ص 290-298.

- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، وصفي ص ص 389-400.

- يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص ق 230-231.

- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص ص 271-272.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

❖ **الرئيس المباشر كمقيم و مصدر للمعلومات:** يؤكد المختصون على إمكانيةه العالية و الدقة في تقييم أداء مرؤوسيه بسبب:

- إلمامه بمصدر و فير من المعلومات عن أداء مرؤوسيه و كذا مطالب العمل و إمكانية متابعة أدائهم بشكل مستمر لإحتكاكه اليومي بهم.
- إهتمامه بأداء مرؤوسيه و تطويره باستمرار لأنه المسؤول عن مستوى أدائهم لكن بالرغم من كل هذا لا نضمن خلو تقييمه من التحيز سواء سلبيا أو إيجابيا.

❖ **زملاء العمل أو الأقران :** هو الزميل في نفس مكان العمل حيث عملية التقييم تسند لأكثرهم قدما و خبرة، و يعتقد أن تقييمه يكون أكثر دقة من الرؤساء ذلك لأنه أكثر قربا ومعايشة لواقع العمل مع زملائه كما يمكنه إكتشاف نقاط القوة و الضعف في أدائهم ، بشرط أن يتحلى بالموضوعية و عدم التحيز فقد تكون لديه صداقات أو صراعات تؤدي إلى تحيزه سلبيا أو إيجابيا.

❖ **تقييم عضو الفريق:** يشير التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق عنصر التعاون، وقد وجد أنه من الأنسب إسناد عملية التقييم إلى الفريق ذاته حيث يقوم كل عضو بتقييم أداء رفاقه أو ما يسمى بالتقييم المتبادل مما يوفر التعددية في مصادر المعلومات و المقيمين و يمكن من كشف حقيقة الأداء بشكل واضح و دقيق و العمل على تطوير الأداء و تحسينه لرفع كفاءة الفريق.

❖ **التقييم الذاتي:** ظهر هذا التقييم لأغراض تنمية و تحسين الأداء حيث حصر إستخدامه لهذا الغرض دون غيره من القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية من أجل توفير الموضوعية في التقييم، حيث يطلب من الموارد البشرية تقييم أدائها الذاتي و مراقبته باستمرار و بموضوعية والقيام بتسجيل الثغرات و كذا الإيجابيات و مسببات حدوثها و التي على ضوءها و بتحليلها يتم التقييم النهائي للأداء، و لكن هذا يستلزم توعية الموارد البشرية بأهمية هذا التقييم و إقتناعهم بضرورته لتطوير و تحسين أدائهم لمعالجة جوانب الضعف و دعم جوانب القوة فعدم الإفصاح بهذه المعلومات يؤدي إلى تراجع أدائهم و تحديد مستقبلهم الوظيفي.

❖ **الزبون الخارجي:** تماشيا مع شعار بقاء المؤسسة يعتمد على رضا الزبون أصبح تقييمه أساسيا في تقييم أدائها الكلي سواء أكان له إحتكاكا مباشرا أو غير مباشر بها، و يتم هذا التقييم عن طريق إعداد قائمة إستبيان تتضمن مجموعة من المعايير حسب طبيعة العمل مثلا فنادق: النظافة، الأكل، الراحة، الجودة، الأسعار ... و من خلال تحليل الإجابات تتضح مواطن الضعف و القوة في أداء المؤسسة ككل مما يتيح لها إمكانية تحسين أدائها لتلبية مطالب الزبائن.

يتميز هذا التقييم بعموميته و عدم إمكانية تقييم الموارد البشرية التي ليس لها إحتكاك مباشر معه.

❖ **الزبون الداخلي:** يرتبط هذا التقييم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث إذ فرضنا أن العمل يتكون من عدة خطوات متلاحقة و متسلسلة يؤدي كل منها شخص واحد إذن يمكن إعتبار الشخص المسؤول عن

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

الخطوة اللاحقة زبون للخطوة السابقة و يمتلك معلومات كافية عن الفرد السابق لإحتكاكه و إتصاله المستمر و الدائم معه مما يمكنه من تقييم جودة أدائه .

إن الزبون الداخلي و سلسلة الجودة الداخلية يعتبر مصدرا هاما لتقييم الأداء إلا أنه يمكن أن يصاحبه إحتمال وجود تحيز سلبي أكثر منه إيجابي لأن ليس من مصلحته أن يتستر على أخطاء من سبقه لأن عمله يعتمد عليه.

❖ **المرووسين:** تتمثل في إشراك المرووس في تقييم أداء رئيسه المباشر فمن خلال الإتصال المباشر و المستمر يتوفر لديه معلومات عن أدائه الإشرافي (الإتصال، تفويض السلطة، التنسيق..) و تحديد نقاط القوة و الضعف لديه.

لكن بالرغم من أهمية هذا التقييم في تحسين أدائهم الإشرافي بإستمرار إلا أنه من المحتمل أن يصاحبه نوع من التحيز و خوف من قول الحقيقة.

في الختام يمكن القول أن التوجه المعاصر في إختيار المقيّم المناسب الذي يحقق أكبر قدر من الموضوعية و العدالة و الدقة في تقييم الأداء يشير إلى ضرورة التعددية أو التقييم المشترك، حيث يتفق على إختيار مقيم و مصدر أساسي للتقييم هو الرئيس المباشر و الإستعانة بمقيمين آخرين لكن بشكل منفصل للحصول على معلومات أوفر و نتائج تقييم أكثر موضوعية و دقة .

لكن هناك إحتتمالية تضارب النتائج أو اللجوء إلى مسألة تنسيق النتائج و الخروج بتقييم نهائي، لكن يبقى التقييم المشترك توجه جيد في مجال تقييم الأداء و يتم إستخدامه في العديد من الشركات الكبرى التي حققت درجة كبيرة من الموضوعية في التقييم منها (Mobil oil , General motors ,Digital equipments).

11. أساليب و طرق تقييم الأداء: تعبر عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم و فيما يلي عرض لها:

1. مجموعة أساليب الترتيب أو المقارنة: و تعتمد على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم مع بعضهم البعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم و فيما يلي مجموعة الطرق التي تنتمي إليها:

1.1. أسلوب الترتيب البسيط: حيث تتم مقارنة أداء الأفراد مع بعضهم ثم يتم ترتيب أدائهم حسب مستويات كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوء و تكون المقارنة حسب الأداء العام (الجهد ، السلوك، النتائج). تتميز بسهولة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.¹

2.1. أسلوب التوزيع الإجباري: يعتمد على ظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يتم توزيع العاملين على مجموعات و تتم عملية التوزيع حسب نسب محددة على النحو التالي:²

¹: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص243.

²: عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص276..

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

المجموعة 1	المجموعة 2	المجموعة 3	المجموعة 4	المجموعة 5
ضعيف	أقل من الوسط	مقبول	جيد	ممتاز
10%	20%	40%	20%	10%

يتميز هذا الأسلوب بسهولة و سرعته لكن تنقصه الموضوعية بسبب الإعتماد على الحكم الشخصي في التقييم ، كما أنه لا يوضح نقاط القوة و الضعف في الأداء ، إضافة إلى صعوبة إستعماله في حالة العدد الكبير جدا و عدم إمكانية تقسيم المجموعات لعدد صغير .

3.1. أسلوب المقارنة المزدوجة (الثنائية): يتم مقارنة أداء العامل مع باقي العاملين في مجموعته أو قسمه حيث تقسم إلى ثنائيات حيث توضع أسماء الأفراد المراد تقييمهم في قائمة ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع الفرد الذي يليه إستنادا لمعايير التقييم المعتمدة حيث يكون الذي حصل على أعلى العلامات هو الأفضل أداءً .

غير أن هذه الطريقة تصبح غير متناهية في حالة العدد الكبير و تتطلب جهدا واسعا في إنجاز المقارنات.¹

2. مجموعة أساليب التقييم الوصفية (أسلوب الخصائص): يتم التقييم عن طريق تحديد معايير و خصائص تصف الأداء و السلوك الجيد لكل وظيفة ثم يتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية و سلوكهم و النتائج المحققة مع المعايير المحددة ، حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد و يتم التقييم بشكل تفصيلي و ليس بشكل عام و تشمل هذه المجموعة على :

1.2. أسلوب مقياس التقييم البياني: حيث يقيم الفرد العامل وفقا للصفات و الخصائص و الواجبات اللازمة لتأدية عمله بشكل جيد و يقوم المقيم بتقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق إستخدام المقياس البياني لكل صفة و المقسم إلى أقسام و لهذا التقسيم أسلوبين:

التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية (الكمية) على الشكل التالي :

0	ضعيف	50	مقبول	60	جيد	70	جيد جدا	80	ممتاز	100	ممتاز

التقسيم بواسطة الجمل أو الوصف الكتابي و هو أكثر إستعمالا و دقة و يسمى بأسلوب مقاييس التقييم السلوكية الثابتة على النحو التالي : مثلا الصفة هي المواظبة

0	50	60	70	80	100

كثير التغيب	يتجنب الفرص	يتغيب لأسباب	عادي التغيب	مواظب على العمل
لأسباب تافهة	للتغيب عن العمل	معقولة		

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

ثم يقوم المقيم بدراسة كل صفة على حده بشكل دقيق ووضع علامة على القسم الملائم ثم يستخرج التقدير

ثم يقوم المقيم بدراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق ووضع علامة على القسم الملائم ثم يستخرج التقدير

النهائي الذي يبين مدى كفاءة الفرد على النحو التالي : مثلاً لنفرض أن الفرد حصل على العلامات التالية : التعاون 90 درجة ، المواظبة على العمل 80 درجة ، حسن التصرف 60 درجة ، القدرة على التفكير 90 درجة ، معاملة الجمهور 80 درجة، ثم نحسب المتوسط الحسابي $80 = 5/400$ درجة . بعد ذلك تصنف كفاءته في الفئة المناسبة كما هو موضح في الأوصاف التقديرية 0-50 ضعيف ... وهكذا.

يتصف هذا الأسلوب بسهولته و تلاؤمه مع الأعداد الصغيرة و الكبيرة و يعاب عليه التباين في الوصف الكتابي للمقيمين نتيجة إختلاف خبراتهم و شخصياتهم و كذا طريقة إختيار معايير التقييم المعتمدة .

2.2. أسلوب قوائم المراجعة أو التدقيق: حيث يتم صياغة جمل وصفية تصف الأداء الجيد و الكفؤ على شكل أسئلة تتعلق عددها و نوعيتها بطبيعة الوظيفة مثلاً هل هو دقيق في أداء العمل؟ تتطلب الإجابة بنعم أو لا و تتضمن هذه القائمة أوزاناً أو قيماً يحتفظ بها لدى إدارة الموارد البشرية و لا يعلمها المقيم لضمان الموضوعية، ثم يتم التقييم النهائي حيث يحصل على العلامات في حالة الإجابة بنعم و يخسرهما عند العكس.¹

3.2. أسلوب الوقائع أو الأحداث الحرجة: يتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها و من ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات تأثير مباشر في أداء الأفراد، ثم يقوم المقيم بتدوين سلوكيات الفرد الإيجابية و السلبية أثناء أداء عمله في سجلات يحتفظ بها و تبقى قيم هذه السلوكيات سرية لا يعلمها المقيم فمثلاً إذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من مئة و كانت السلبية 30 إذن نتيجة التقدير تكون 60 من مئة ثم تحول إلى قيم وصفية ضعيف ، متوسط...توضح مستوى أدائه.

ترود هذه الطريقة المقيم بمواقف داعمة توضح للعامل طبيعة و مستوى أدائه أثناء العمل مما يساعده على التخطيط لتصحيح و علاج القصور، لكنها تتطلب جهداً للمتابعة و تدوين الوقائع بصورة مستمرة لكن لا يمكن إستخدامها للمفاضلة بين العاملين لأن الحادثة تخص الفرد بذاته لا نعرف تصرف الآخرين عند التعرض لها .²

¹: راجع : - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص ص 164-165.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 422-423.

²: راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 281-282.

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 163-164.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 453-454.

4.2. أسلوب الاختيار الإلزامي : وفقا لهذه الطريقة يجبر المقيم على ترتيب مجموعة من العبارات الإيجابية و السلبية التي تصف كيفية أداء الفرد لمهامه و مسؤولياته و عادة تعطى أوزان خفية للعبارات غير معلومة للمقيم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان الخاصة بها و حساب درجة التقييم النهائي للفرد.

تدعو هذه الطريقة المقيم إلى دراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب العبارات التي تصف السلوك العام للأداء، لكنها صعبة الفهم و تحتاج للمهارة و الخبرة في إعدادها.¹

3. مجموعة التقييم على أساس النتائج : من ضمن أساليبها الإدارة بالأهداف التي تم شرحها سابقا ، يتم التقييم إستنادا إلى النتائج و يتم من قبل الرئيس المباشر .

❖ دور إستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية:

يساعد تقييم الأداء على تقييم قدرات العاملين و مساهماتهم التي يقدمونها للمؤسسة.

كما أن إدراك العاملين لعدالة تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة رضاهم عن نتائجه مما يؤثر على زيادة الفعالية التنظيمية ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم نظام تقييم الأداء و تدريب جميع المساهمين في هذه العملية على كيفية إستعمال المعلومات المرتدة بكفاءة .

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 165-166

المبحث الثالث: إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية:

تتعلق إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية بمكافأة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال نظم الدفع و المكافآت و الحوافز بمختلف أشكالها من أجل المساهمة في زيادة الإنتاجية و الجودة، كما تستخدم لجذب موارد بشرية جديدة.

المطلب الأول: مفهوم التعويضات و التعويضات المالية: هناك مفهومين مفهوم ضيق يمثل وجهة النظر القديمة و مفهوم شمولي يمثل وجهة النظر الحديثة.

حيث يشير المفهوم الضيق إلى أن تعويضات الموارد البشرية هي تعويضات مالية تتمثل في الرواتب، الأجور، الحوافز، المكافآت المالية... التي يتقاضاها العاملون مقابل جهودهم و عملهم المبذول أثناء العمل أو ما يسمى بالتعويضات المباشرة نظرا لإرتباط الحصول عليها بالعمل و الجهد مباشرة إلى جانب مزايا وظيفية إضافية تمثل خدمات لجميع العاملين مجانا أو بتغطية جزء من تكلفتها و الجزء الباقي يغطيه العاملون من رواتبهم و أجورهم من هذه المزايا: الضمان الإجتماعي، التأمين الصحي .. و تسمى بالتعويضات غير المباشرة أو حوافز العمل غير المباشرة لعدم إرتباطها بالعمل مباشرة.¹

أما المفهوم الشمولي فيشير إلى أن التعويضات تتكون من: تعويضات مالية مباشرة و غير مباشرة، و تعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة، أو العمل، أو بيئة العمل المادية، بيئة العمل الإجتماعية النفسية كالمعاملة الحسنة، الأمان و الراحة النفسية، السلامة و الصحة في مكان العمل ...² و سوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى التعويضات المالية فقط.

1. **تعريف التعويضات المالية:** جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المؤسسة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها و تأخذ شكلين هما مبالغ نقدية (تعويض مباشر) و غير نقدية عينية (تعويض غير مباشر) على شكل مزايا وظيفية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المؤسسة مجانا أو بدفع تكلفة جزء منها.³
2. **أبعاد التعويضات المالية:** يشمل موضوع التعويضات كبعد إستراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد المهمة التي تؤثر في جعلها قادرة على خلق دافعية إيجابية لدى الموارد البشرية و جعلها راضية و تشعر بالإنتماء و التي يجب أخذها بالإعتبار عند رسم إستراتيجية التعويضات المالية في المؤسسة.⁴

¹ . راجع : - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 493-494.

- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص ص 345-346.

² : نفس المرجع .

³ : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 496

⁴ : نفس المرجع، ص ص 497 - 499

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

❖ **البعد الإقتصادي:** هناك نظرتين الأولى ترى أن التعويضات أحد بنود التكلفة الأساسية التي تمثل عبئا ماليا كبيرا تتحمله المؤسسة و يؤثر في تخفيض ربحيتها مما يستوجب ضغطها.

❖ و الثانية ترى أن التعويضات هي أحد أهم الحوافز التي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية و خلق الدافعية لديها مما يرفع وتيرة العمل و فاعلية الأداء التنظيمي، فمن وجهة نظرها تعتبر التعويضات المالية إنفاق إستثماري له عائد كبير مع مرور الزمن و ليست تكلفة يجب ضغطها.

❖ **البعد الإجتماعي:** تنظر معظم الموارد البشرية إلى العمل على أنه مصدر معيشتها و إشباع بعض حاجاتها المعنوية لهذا يتوجب على المؤسسة عند رسم إستراتيجية تعويضاتها النظر إلى الجانب الإجتماعي و الإنساني و لا تهتم بمسألة ربحيتها فقط، فمراعاة هذا الجانب يحقق رضا الموارد البشرية و كذا المجتمع حيث يؤكد التوجه الحديث في مجال الموارد البشرية على ضرورة النظر للموارد البشرية على أنها شريك و ليس أجير لتفعيل مسألة الولاء و الإلتزام التنظيمي.

❖ **البعد الأخلاقي:** يشير إلى مسألة العدالة و المساواة في مجال التعويضات، فالعدالة تقضي بأن يدفع التعويض المالي و خاصة المباشر على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة من جهة و ما يبذل من جهد في أدائها من جهة أخرى و هذا يتوجب القيام بثلاثة أعمال متكاملة يتحقق من خلالها مسألة العدالة و هي :

- تحليل و توصيف الوظائف التي تبيّن مهام و سلوكيات و صعوبات و مخاطر كل وظيفة.
- تقييم الوظائف الذي يحدد مدى أهمية و قيمة كل وظيفة و التي على أساسها يتحدد التعويض.
- تقييم الأداء الذي يحدد مقدار ما يبذله الفرد في أداء وظيفته أو عمله.

أما المساواة فتتقسم إلى **مساواة داخلية:** تحتم أن يدفع تعويض واحد لجميع وظائف المؤسسة ذات النوعية الواحدة و المتشابهة من حيث طبيعتها و متطلباتها .

و **المساواة الخارجية** تقضي بأن تكون تعويضات المؤسسة متكافئة مع تعويضات المؤسسات الأخرى المشابهة في نفس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها.

❖ **البعد القانوني:** تتدخل الدولة في مسألة التعويضات المالية (المباشرة و غير المباشرة) و كذا التعويضات غير المالية حيث تفرض على سبيل المثال التقيد بالحد الأدنى من الرواتب و الأجور و التعويض التقاعدي و الضمان الإجتماعي و شروط السلامة و الصحة في مكان العمل...إذن يجب على المؤسسات مراعاة جميع القوانين و التشريعات الحكومية و المستقبلية المتعلقة بالعمل عند رسم إستراتيجية تعويضاتها لتتجنب التعرض للمخالفات و القضايا القانونية.

❖ **البعد التنافسي:** تعتبر التعويضات بشكل عام و المالية بشكل خاص أداة إستقطابية تمكن المؤسسات من جذب الكفاءات البشرية من سوق العمل كما أنها تحافظ على كفاءاتها الحالية من التسرب

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الأخرى المنافسة مما يستدعي مسح ميداني لمستوى التعويضات الممنوحة من قبل المؤسسات الأخرى في نفس منطقة العمل و تحاول أن تكون تعويضاتها في نفس المستوى أو أعلى .

❖ بعد التحدي الإداري: تعتبر مسألة التعويضات و إدارتها من أهم فعاليات و ممارسات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات و تمثل تحديا كبيرا في مجال عملها يتوجب عليها مواجهته ذلك لأنها ذات إرتباط مباشر بمستوى أداء الموارد البشرية الذي يتوقف عليه جودة المنتج من جهة و هي بند أساسي في حساب تكلفة الإنتاج و إنفاق إستثماري يجب أن يحقق العائد المتوقع منه من جهة أخرى.

3. تكوين إستراتيجية التعويضات المالية: تهدف إستراتيجية التعويضات المالية إلى:¹

- تحقيق المساواة الخارجية مع المؤسسات الأخرى و خاصة المنافسة.
- جعل التعويضات أداة إستقطابية تجذب أفضل العناصر و تحافظ عليها في ظل تحقيق العدالة و المساواة الداخلية.
- تحفيز و دفع العاملين لأفضل مستوى أداء .

و لتحقيق ذلك يجب العمل على:²

❖ تحديد معدل التعويضات في المؤسسات الأخرى و بشكل خاص المنافسة: وذلك ضمن

المنطقة الجغرافية المحددة و يشترط أن تكون مشابهة للمؤسسة من حيث حجمها و نشاطها...، و كذا تحديد مجالات المقارنة فيما إذا كانت تعويضات مباشرة أو غير مباشرة، و تحديد الوظائف التي ستقارن تعويضاتها معها و التي يشترط لأن تكون موجودة في معظم المؤسسات و أن يتصف مضمونها و مواصفات شغلها بالإستقرار.

نتيجة مقارنة معدل تعويضات السوق مع معدل المؤسسة سينشأ ثلاثة احتمالات:

- معدل تعويضات المؤسسة أقل من معدل السوق و هنا لا توجد مساواة خارجية.
 - معدل تعويضات المؤسسة مكافئ لمعدل السوق و هنا تكون المساواة خارجية محققة.
 - معدل تعويضات المؤسسة أعلى من معدل السوق و هنا تكون المؤسسة في وضع الريادة.
- ### ❖ اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة : من خلال عملية المقارنة يكون أمام المؤسسة أربعة

خيارات إستراتيجية و فيما يلي توضيح لها :

- إستراتيجية جعل التعويضات أعلى من معدل السوق : تساعد المؤسسة على إستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل و الحفاظ على الحالية من التسرب للمؤسسات الأخرى لكن يصاحبها

¹: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 346.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 500-504.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

إحتمالية عدم تغطية العائد لإحتلال مركز الريادة ويتم تبيينها عندما تكون المؤسسة في حاجة للكفاءات البشرية و ذلك من أجل :

إختراق السوق بمنتج جديد أو رفع جودة المنتج الحالي، أو توسيع نشاطها الحالي.

أو في حالة ندرة بعض التخصصات و المهارات البشرية في سوق العمل أو العمل في مناطق جغرافية نائية أو في ظروف مناخية صعبة أو خطيرة.

- إستراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق:توفر مالا على المؤسسة لكن تؤدي إلى هروب كفاءات المؤسسة للمؤسسات المنافسة مما يؤثر سلبا على إنتاجيتها و فاعليتها و خسارة زبائنها و تتماشى هذه الإستراتيجية في حالة :
- وجود فائض في الموارد البشرية أو عند تقليص نشاط المؤسسة و إنسحابها من السوق تدريجيا، أو توجيه إستراتيجية المؤسسة إلى تخفيض تكلفة العمل و طرح المنتج بسعر تنافسي.
- إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق: تمثل حلا توفيقيا بين الإستراتيجيتين السابقتين حيث يمكن من خلالها تحقيق الجانب الإستقطابي و منع تسرب مواردها البشرية لكن لا تجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات و لكنها ليست بالأمر السهل عندما يكون معدل السوق مرتفع .
- إستراتيجية التعويضات المركبة: حيث تسعى المؤسسة إلى التميز في بند من بنود التعويضات (الرواتب، الأجور، التأمين...) و البنود الأخرى تكون إما متكافئة أو أقل من معدل السوق و هي تمثل حلا وسطا بين الإستراتيجيات الثلاثة السابقة.

المطلب الثاني : التعويضات المباشرة: يمثل التعويض المباشر مصدر رزق معظم الموارد البشرية و في نفس الوقت يعتبر إنفاقا إستثماريا يجب الحصول على عائد يغطيه أو يفوقه.

1. تعريف التعويض المباشر: يعرف على أنه المبالغ المالية المختلفة الأشكال (راتب، أجر، مكافآت، أجر إضافي...) التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لقاء جهده و سلوكه في أداء عمله و ما يمتلكه من مهارات و مؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد.¹

تهدف المؤسسة من خلال التعويضات المباشرة إلى تحقيق مايلي :²

- جذب الموارد البشرية بمهارات و قدرات و معارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين إلى تحسين أدائهم و زيادة مستوى إنتاجيتهم.

¹:عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 504.

²: عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، ص 149.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- الإحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة .
- 2. **خصائص التعويضات المباشرة:** يجب أن يتميز التعويض المباشر بالآتي:¹
 - **الكفاية:** أن يكون كافيا لموازاة الجهد و الوقت المبذول من قبل الفرد العامل بها، إضافة إلى مراعاة مستوى المعيشة و معدل الأسعار و غيرها.
 - **المساواة:** الدفع بشكل متساو على أساس الجهد المرتبط بالمهارات و القدرات و المعارف التي تتطلبها الوظيفة أي المساواة بين الوظائف و العمال التي تتشابه في المسؤوليات و الواجبات .
 - **العدالة:** أي أن يركز التعويض على أسس موضوعية و ثابتة تسري على كافة العاملين دون تفرقة.
 - **الضمان:** أن يكون مستمر و يساعد الفرد العامل بالشعور بالضمان و الأمان الوظيفي.
 - **التحفيز:** أي يحفز العمل الفعال و الإبداع الإنتاجي.
 - **القبول:** يكون مقبولا من قبل الفرد العامل الذي يستلمه.
 - **الإمكان:** أن يكون ضمن حدود و قدرة المؤسسة المالية.
- إذن يعتبر قرار تحديد التعويض من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة كونه يعبر عن الفهم الدقيق لحاجات و رغبات و توقعات العاملين في المؤسسة.
- يرتبط التعويض المباشر بالأداء و السلوك المطلوبين لأداء العمل و اللذان يجب أن يتصفوا بما يلي:²
 - **الوقت:** إلتزام و إحترام مواعيد العمل الرسمية، و تقليل معدل الغياب و التأخير ليكون أداؤه و سلوكه وفق ماهو مرغوب و مطلوب .
 - **الطاقة:** يتوجب على الفرد بذل أكبر قدر ممكن من طاقاته الفسيولوجية و الذهنية.
 - **الكفاءة:** تخطي المعايير لتحقيق الفاعلية في أدائه بشكل يتحقق معه النفع للمؤسسة و للفرد في آن واحد.
 - **التعاون:** أن يتقن الفرد مهارة العمل ضمن الفريق والذي أساس نجاحه التعاون من أجل تحقيق فاعلية أداء المؤسسة ككل.

¹: راجع : - عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 349.

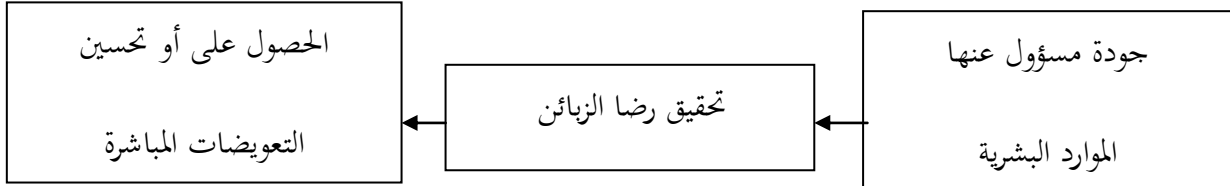
- عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، ص 151.

²: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 505

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- **السلوك الحسن:** يعتبر سلوك الفرد الحسن في مكان العمل مع رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه أساسيا و مكمل للأداء الفعال.

إضافة إلى ما تقدم أصبحت في الآونة الأخيرة مسألة الجودة هدفا إستراتيجيا للبقاء و تماشيا مع هذا راحت المؤسسات تربط أنظمة تعويضاتها المباشرة بمدى الجودة المحققة من مواردها البشرية التي تحدث رضا زبائنها كما هو موضح في الشكل:



3. مكونات التعويض المباشر:

أولا: الراتب و الأجر الأساسي: هو ذلك المبلغ الذي يتقاضاه الفرد من بداية تعيينه في المؤسسة و ينص عليه قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له.

الراتب و الأجر من حيث المضمون كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة (جهد، كمية...)، لكن يختلفان من حيث الشكل فالراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية (الموظفين) أما الأجر فيطلق على التعويض المالي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية أو الإنتاجية (العمال).¹

❖ **العوامل المؤثرة على نظام الأجور:** يوجد العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معدلات الأجور منها:²

- **العوامل الداخلية:** و تشمل على:
 - سياسة الأجور بالمؤسسة : التي تؤثر على ما يتلقاه الموظفون و العمال.
 - قيمة الوظيفة: تقييم الوظائف من أجل تحديد الأجور.
 - القيمة النسبية للموظف: من خلال تقييم أداء الموظفين الذين يستحقون الزيادة.
 - قدرة المؤسسة و إمكانياتها لها دور كبير في تحديد مستويات الأجور.
- **العوامل الخارجية:** و تشمل على:

¹: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ، ص 344.

²: راجع: عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 327-329 .

- عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 153-154

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- ظروف سوق العمل : عرض و طلب الموارد البشرية (الأجور تتناسب طرديا مع الطلب).
- المعدلات السائدة للأجور في البيئة المنافسة: فقد تميل إلى الإرتفاع بالنسبة للموارد النادرة التي تشكل مزايا تنافسية للمؤسسة و العكس .
- مستوى المعيشة و معدلات النمو حيث يغطي الأجر الحد الأدنى لمستوى المعيشة.
- القدرات التفاوضية للنقابات و الإتحادات.
- المتطلبات القانونية و الإلتزام بالحد الأدنى للأجور المنصوص عليه في القوانين .
- ❖ معايير دفع الرواتب و الأجور : يشيع إستخدام معياران أساسيان لدفع الأجور هما :
- **الراتب و الأجر على أساس الزمن:** بمقتضاه يتم دفع الأجر أو الراتب على أساس وحدة الزمن التي يقضيها الفرد العامل في عمله و لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج و يتم إستخدامه في حالة صعوبة تحديد كمية الإنتاج كالأعمال الهندسية و الإدارية ، و كذلك في الأعمال التي يكون فيها الإهتمام بالجودة أكثر من الكمية .
- بالرغم من أن هذا الأسلوب يتميز بسهولة تطبيقه إلا أنه يؤخذ عليه عدم تشجيع روح الابتكار لدى العاملين، كما أنه لا يخلق حافزا قويا للعمل بكفاءة لمساواته بين العاملين الأكفاء و المتميزين مع العاديين إذ أن الجميع يتقاضى تعويضا واحدا .¹
- **الراتب و الأجر على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية):** بمقتضاه يتم الدفع على أساس كمية الإنتاج و يستعمل عادة في الأعمال ذات الإنتاجية الملموسة.
- يعتبر هذا المعيار حافزا قويا للعمل بكفاءة و زيادة الإنتاج و بالتالي تخفيض التكاليف الثابتة، كما أنه يحقق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد حسب عمله و جهده .² و يتم إحتساب الأجر المرتبط بالإنتاج بطريقتين :
- 1. **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده بناء على جهده و إلتزامه في أداء عمله بفعالية وفق المعايير المحددة و تستخدم هذه الطريقة في حالة إمكانية قياس الإنجاز الفردي و يختلف مقدار الأجر المحصل عليه باختلاف الأسلوب المعتمد في حسابه و الذي يتم من خلال :³

¹: راجع : - عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق ، ص 161

- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص 118.

²: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 357-358.

³: عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق ، ص 161 - 162

عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 509-510

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- أجر القطعة الموحد : حيث يدفع الأجر عن كل قطعة، و يعتمد الإحتساب إما على أجر القطعة أو زمن القطعة المعياري.
 - ✓ أجر القطعة: حيث يضرب عدد الوحدات المنتجة في أجر القطعة الواحدة.
 - ✓ زمن القطعة : يحدد وقت معياري لإنتاج الوحدة و يضرب في عدد الوحدات المنتجة فيكون عدد الساعات أساس لإحتساب الأجر بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي لزمه الإنتاج .
 - أجر القطعة المتغير: يحسب الأجر على أساس تحديد أكثر من مستوى للأجر لكل كمية إنتاج مثلاً:
 - أجر القطعة 5 وحدات نقدية من 1 إلى 49 قطعة منتجة.
 - أجر القطعة 7 وحدات نقدية من 50 قطعة منتجة فما فوق.
- يعتبر هذا الأسلوب حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج مما يسمح بتخفيض التكاليف الثابتة بتحميلها على عدد أكبر من الوحدات.
- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يدفع الأجر للمجموعة على أساس جهدهم الجماعي و إلتزامهم في أداء العمل المطلوب بفعالية و ليس للفرد بحذ ذاته و توزع المكافأة أو التعويض للمجموعة على الأسس المتفق عليها.¹
- يستعمل هذا الأسلوب عند صعوبة قياس مساهمة الفرد في المهمة المحددة للفريق، كما تستخدم بهدف تدعيم التعاون و تنمية روح العمل الجماعي و المسؤولية الجماعية للعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة لصالح المؤسسة.
- ❖ هيكل الرواتب و الأجور: يعرف هيكل الرواتب و الأجور بأنه القواعد و الضوابط التي يتم بموجبها دفع رواتب و أجور العاملين و هناك العديد من الهياكل التي يمكن للمؤسسة إستخدامها و فق طبيعة عملها ووظائفها نذكر منها :²
- ✓ هيكل الرواتب و الأجور على أساس المعرفة:
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدول بالوظائف الموجودة في المؤسسة و يحدد بجانب كل منها المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء و فعاليته لدى شاغليها، و يحدد عادة تعويض مالي لكل معرفة يكتسبها الفرد و بذلك يرتفع الأجر أو الراتب مع زيادة و تنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته الحالية أو لوظائف محتمل ترقيته إليها مستقبلاً.

¹ : عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 163

² راجع : - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 512-515.

- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص ص 241-242

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

يتميز هذا الهيكل بأنه يشجع الموارد البشرية على إكتساب المعارف بشكل مستمر لصالحه و صالح المؤسسة، كما يساعد على التكيف مع المتغيرات الجديدة في مجال العمل لضمان بقاء و إستمرار المؤسسة .

✓ **هيكل الرواتب و الأجور على أساس المهارة:** يتم تصميمه من خلال أسلوبين:

● **إتساع المهارة من خلال تنوعها:** يتم بموجبه تصنيف وظائف المؤسسة إلى مجموعات متشابهة و

متجانسة من حيث طبيعتها مثلا الوظائف الهندسية، ووظائف الصيانة.. و يحدد لكل منها مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة، حيث يُختبر الشخص عند تعيينه لتحديد المهارات التي يمتلكها ثم يحدد راتبه في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، و يزداد راتبه مع إكتساب مهارات جديدة بمقدار التعويض المحدد لها.

● **عمق المهارة:** يتم بموجبه إعداد جدول بالوظائف المراد تصميم هيكل لها، و يحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها و التي لا يمكن التعيين لعدم توفرها مثلا توفر مهارة قيادة السيارة للسائق، و يزداد الراتب مع زيادة القدم الوظيفي و ممارسته لهذه المهارة، على أساس ممارسة نفس المهارة يعمق مستوى توفرها و يجعل الأداء أكثر جودة و تميزا.

✓ **هيكل الرواتب و الأجور على أساس الأداء:** يعتمد أساسا على درجة مساهمة العامل في الأداء

الوظيفي و يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأجور و الرواتب المدفوعة و الأداء المتحقق من قبل العاملين في إنجاز العمل و يسمى بأنظمة التحفيز حيث تعتمد على الإفتراضات التالية:

- يعتمد أداء المؤسسة الكلي على أداء الأفراد الذي يختلف من فرد لآخر.
- نظام الدفع على أساس الأداء يجذب الكفاءات و يحافظ على العاملين ذوي الأداء العالي.
- إمكانية قياس الأداء بشكل موضوعي ووفق معايير صادقة و ثابتة.
- إمكانية السيطرة على التغيرات و العوامل المؤثرة في الأداء من نوعية المواد و ظروف العمل و دعم الإدارة و غيرها.

و لزيادة فعالية هياكل الدفع على أساس الأداء لابد من :

- الإعتماد على أنظمة مناسبة لربط الأجر و الراتب بالأداء كنظام الأجر بالقطعة.
- بناء الثقة بين العاملين و الإدارة عن طريق الوضوح و العدالة في تحديد المقابل للجهود المبذولة.
- إستخدام أنظمة تحفيزية متعددة فردية و جماعية و زيادة فعاليتها من خلال الربط بينها و بين الأداء المتحقق و ذلك يتطلب شعور الفرد بوجود علاقة واضحة بين ما يتم إنجازه و ما يحصل عليه من حوافز.

✓ **هيكل الرواتب و الأجور على أساس تقييم الوظائف:** يستهدف هذا الأسلوب تحديد الأهمية

النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى إعتقادا على ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل يمكن أن يكفل دفع التعويض المناسب للوظيفة .

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

و نظرا لصعوبة وضع تصنيف معياري لكل وظيفة بشكل منفصل يتم تقسيم الوظائف إلى مجموعات أو درجات أو فئات حيث تشمل كل مجموعة الأعمال و الوظائف المتشابهة و المتقاربة في الأهمية.

بعد تحديد هيكل الوظائف و توزيع الأعمال على الفئات بعد تقويمها و ترتيبها حسب أهميتها، يحدد أجر أو راتب لكل درجة أو فئة و للوظائف التي تشمل عليها، مع تحديد الحد الأدنى و الأعلى لفئة الأجر على ضوء اللوائح و القوانين و بعض الإعتبارات مستوى الأجر السائد، تكاليف المعيشة...

ثانيا : الحوافز المالية المباشرة :

إضافة للراتب أو الأجر تدفع المؤسسات حوافز مالية لمواردها البشرية الغاية منها خلق الدافعية لديهم للعمل بجد و نشاط و مستوى عالي من الفاعلية و تسمى مباشرة لإرتباطها بعمل و جهد الفرد .

❖ **تعريف الحوافز:** تعرف على أنها مجموعة المؤثرات و العوامل التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها لحفزهم و إشباع رغباتهم، و ذلك من أجل زيادة رضاهم الوظيفي و تحسين أدائهم ومن ثم زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.¹

و يمكن تحليلها إلى العناصر التالية :

- **الحاجة الداخلية للفرد:** التي تعطي الطاقة الدافعة لسلوكه الخارجي .
- **الدافع (التحريك):** القوة الداخلية التي تدفع الفرد للتصرف في إتجاه معين.
- **الهدف:** المؤثرات التي تقوي الإحساس بالإشباع الشخصي و التي تسهم في إشباع الحاجات.

❖ **أهداف و فوائد الحوافز:**²

- من بين أهداف تحفيز الموارد البشرية ما يلي :
- انخفاض معدل دوران العمل.
- انخفاض نسبة التغيب و التأخر عن العمل.
- إكساب العاملين سلوكا إيجابيا.
- الطاقة و الجودة في الإنتاج.
- كما أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها نظام الحوافز الجيد من أهمها:
- زيادة نتائج العمل في شكل كميات و جودة إنتاج و مبيعات و أرباح.

¹: عبد الله فيصل الحميد ، تأثير الحوافز على الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 44.

²: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 414-415.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

- تخفيض الفاقد في العمل من خلال تخفيض التكاليف، و تخفيض الفاقد من الموارد البشرية و غيرها.
- إشباع إحتياجات العاملين و على الأخص تقديرهم و إشعارهم بالإحترام.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الإلتزام إليها.
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.

❖ أنواع الحوافز: يمكن تصنيفها إلى: حوافز فردية و حوافز جماعية.

➤ الحوافز الفردية: تدفع للفرد على أساس أنه وحدة مستقلة، في ضوء جهده و فاعلية أدائه منفردا من أهمها:¹

✓ **العلاوات أو الزيادات الدورية:** هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره، و تدفع عادة عند تحقق مستوى معين من الأداء في وظيفته أو عمله، كما تمنح للأقدمية، و هي عبارة عن حق مكتسب لا يجوز سحبه، تصرف شهريا مع الراتب أو الأجر الشهري .

✓ **المكافآت المالية:** هي مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه و قد تتم وفق مايلي:

- عند تحقيق الفرد لمستوى أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في العمل.
 - عند القيام بعمل متميز كحل مشكلة ما، تطوير و إبتكار شيء عاد بالنفع على المؤسسة.
- و تصرف عادة في نهاية العام و لا تعتبر جزءا من الراتب فهي تصرف مرة واحدة عند تحقيق التميز، و يقوم نظام المكافآت على تعزيز و تقوية الأداء الجيد، أي أن تكون مستمرة طالما هناك أداء متميز، فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداءا متميزا حصلوا على مكافأة يشجعهم و يدفعهم للإستمرار في بذل الجهود و تحقيق الأداء المتميز.

✓ **الأجر الإضافي:** هو مبلغ من المال يدفع للفرد لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية سواء أكان ضمن نطاق عمله أو لا، و يقوم على تشجيع و تحفيز العاملين على العمل خارج أوقات العمل الرسمي في حالة وجود ضغط عمل زائد في المؤسسة.

✓ **العمولات:** كأن يحصل البائع مثلا على نسبة مئوية من المبيعات المحققة، أو الديون المحصلة، أو أن يحصل بعض المسؤولين في الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات المربحة التي يعقدونها.

¹: راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص ص 379-380

- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 516-518

➤ الحوافز الجماعية: تدفع على أساس الجهد و التميز الجماعي في الأداء، و تأخذ أشكالا متعددة

منها: ¹

✓ **المشاركة في الأرباح:** عبارة عن نسبة مئوية محددة مسبقا تقتطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها، و هي حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون و عمل الفريق. و قد تتخذ شكلا آخر يسمى المشاركة في الأرباح المؤجلة حيث تحتجز الأرباح بإسم العامل و تستثمر لصالحه لتحقيق له المزيد من الأرباح و تدفع له عند نهاية الخدمة الوظيفية سواء بسبب التقاعد أو الإستقالة أو في حالات العجز أو غيرها .

✓ **المشاركة في وفر التكاليف:** عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطها و تخفيضها، عن طريق الحد و التقليل من الهدر و الضياع في الموارد و الوقت، توزع عليهم في نهاية السنة بعد احتساب حجم الوفورات المحققة، و هو حافز جماعي يحث الجميع على ضغط تكاليف الإنتاج و ترشيد الإستهلاك و الإنفاق و الحد من الهدر و الفاقد في مستلزمات العمل و لنجاح تطبيق هذا الحافز يجب توفر ما يلي :

- إعطاء الحرية و المرونة لفريق العمل في أداء مهامه حسب ظروف العمل المحيطة.
- توفير صيانة فنية و مستمرة و جيدة لتجهيزات العمل.
- توفير تجهيزات ذات مستوى عال من الجودة و الحداثة.
- توفير بيئة عمل مادية و نفسية مريحة .
- سيطرة الفريق على تكاليف التشغيل (مثلا خراب آلة بسبب قدمها أو تلاف مواد بسبب حريق لا علاقة للفريق بها تستثنى من الوفورات).

✓ **تمليك العاملين أسهما في المؤسسة:** تقوم بعض المؤسسات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل لتوزيع الأرباح مما يدفع العاملين لبذل مزيد من الجهود لشعورهم بملكية جزء من رأس المال المؤسسة و زرع الإلتزام لديهم و حبهم للعمل فيها و الخوف و الحرص على ممتلكاتها و مصالحها مما يرفع من مستوى الأداء و فاعليته و بالتالي رفع جودة منتجاتها و تحقيق المزيد من الأرباح.

¹: راجع : - عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 380-382.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 518-521.

المطلب الثالث: التعويضات غير المباشرة:

تعتبر التعويضات الغير مباشرة بمثابة حوافز غير مباشرة تمنحها المؤسسة لموظفيها أو العاملين لديها إما بصورة طوعية بغية تحسين ظروفهم الإقتصادية و الإجتماعية و تحقيق سبل الولاء و الانتماء للمؤسسة و تدعيم فاعلية رغبتهم بالإنجاز الفعال لتحقيق أهدافها، و إما بصورة إلزامية تقتضيها القوانين و الأنظمة السائدة.

1. تعريف التعويضات غير المباشرة: هي عبارة عن جميع الخدمات و المزايا و المنافع ذات القيمة

المالية التي تقدمها المؤسسات لجميع العاملين لديها كمنح دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها لكونهم أعضاء يعملون لديها بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم في العمل، و سميت غير مباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بمجهود و نشاط الفرد في أداء عمله.¹

و قد سميت أيضا بالمزايا الوظيفية الإضافية لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملين زيادة على تعويضاتهم المباشرة.

2. الفوائد و المزايا المحققة من التعويضات الغير مباشرة:²

● خلق الولاء و الانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة و تدعيم رغبتهم في الإنجاز الفعال لتحقيق أهدافها.

- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و رضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.
- وسيلة لإستقطاب الكفاءات البشرية و خاصة النادرة من سوق العمل .
- تحسين علاقة المؤسسة مع النقابات مما ينعكس إيجابا على علاقتها مع العاملين لديها.
- كسب رضا المجتمع و ترك إنطباع جيد عن المؤسسة لديه.

لكن بالرغم من كل هذه المزايا إلا أن هذه الحوافز تكلف المؤسسات مبالغ مالية كبيرة لذلك يجب التخطيط جيدا لمنحها و تحديد أنواعها و كيفية تقديمها، و مدى مساهمة المؤسسة في تغطية تكلفتها، و كيفية التفاوض مع النقابات بشأنها بما يتماشى مع القوانين الحكومية المتعلقة بها.

3. أنواع التعويضات غير المباشرة: تأخذ شكلين : الأول طوعي أو إختياري الغاية منه خلق الشعور

بالإنتماء و الولاء لدى العاملين، و الثاني إلزامي تفرضه غالبية قوانين العمل في الدول على المؤسسات، كمرعاة خارجية منها على الموارد البشرية كالتأمين الصحي، الضمان الإجتماعي ... و فيمايلي نعرض أهم أنواعها و أكثرها شيوعا إستخداما:³

¹: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 521.

²: نفس المرجع، ص 522.

³: راجع : - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 522-526.

- يوسف حجي الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 433-440.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

الضمان الإجتماعي: هي برامج تصدر و تنظم وفق قوانين حكومية يدفع بموجبها للعاملين مبلغا من المال شهريا كراتب عند التقاعد من العمل أو الإصابة بمرض يحول دون مزاولة العمل، حيث تساهم المؤسسة عادة في تغطية الجزء الأكبر من قسط الضمان الإجتماعي في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه حيث تقتطع نسبة مساهمته من راتبه الشهري، و تودع هذه الأقساط في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

التأمين الصحي: تقدم خدمة التأمين الصحي على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المؤسسة مع إحدى شركات التأمين، لتغطية نفقات العلاج الطبي للعاملين لديها، حيث تقوم شركة التأمين بالإتفاق مع مجموعة أطباء من مختلف التخصصات و عدد من المستشفيات و دور الأشعة و مخابر التحاليل الطبية و الصيدليات، من أجل تقديم العلاج الطبي للعاملين، و يغطي قسط التأمين الصحي إما كاملا من المؤسسة أو بتغطية جزء منه و الباقي يغطيه العاملون، و هذا يختلف من مؤسسة لأخرى و من بلد لآخر حسب القوانين السائدة.

الإجازات المرضية: تدفع المؤسسات راتبا كاملا لعاملها خلال فترة مرضهم و نقاهتهم الصحية لكن ضمن حدود زمنية معينة حسب القوانين الحكومية السائدة، و إذا زادت المدة عن ما هو محدد تخضم نسبة معينة من الراتب و كلما زادت تزيد نسبة الخصم مثلا من يوم إلى 60 يوم يدفع الراتب كاملا، من 61 يوم إلى 90 يوم يدفع 75 % من الراتب أو الأجر و هكذا ...

التأمين: تقدم بعض المؤسسات ميزة التأمين كحافز غير مباشر و خدمة لعاملها، كالتأمين على الحياة، السيارات ... و تتخذ عدة أشكال فيمكن أن تدفع المؤسسة قسط التأمين كاملا، أو تدفع جزءا منه و الباقي يتحمله العامل، أو أن يتحمل العامل كامل القسط بحيث تقوم المؤسسة بتنظيم عقد تأمين جماعي مع شركة التأمين تمنح بموجبه خصم بنسبة معينة.

إجازة الإستجمام و الراحة: هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الراتب أو الأجر تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل أخذ قسط من الراحة و تجديد النشاط و يختلف عدد الأيام من مؤسسة لأخرى و من بلد لآخر .

الإجازة العائلية: هي عدد من الأيام السنوية تمنحها المؤسسة للعاملين لديها براتب أو أجر تقديرا لبعض الظروف العائلية على سبيل المثال: إجازة الأمومة لرعاية الأطفال الرضع، إجازة رعاية الأبوين كبار السن...

رعاية الأطفال: أثبتت دراسة أجريت على عينة من النساء المتزوجات في عدد من الشركات الأمريكية أن أسباب التأخر و الغياب عن عملهم تعود إلى عدم توفر من يرعى أطفالهن و لتجنب هذه المشكلة عمدت الكثير من هذه المؤسسات إلى إنشاء حضانات خاصة بها أو التعاقد مع دور حضانة من أجل رعاية أطفال النساء العاملات لديها إما مجانا أو بتكلفة قليلة.

الفصل الرابع : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

المساعدة التعليمية: خدمة تقدمها المؤسسات لمن يرغب من عامليها في متابعة تعليمه كحافز لزيادة معارفهم و قد تشمل تغطية نفقات الدراسة أو إجازة براتب لأداء الإمتحانات، فهي بمثابة إستثمار بشري عائدته رفع الإنتاجية و جودة الإنتاج و جعل المؤسسة متعلمة تواكب كل جديد.

تغيير مكان الإقامة: حيث تقوم المؤسسة بدفع تكاليف السفر و نقل الأثاث لكل فرد يعمل لديها يستوجب عمله تغيير مكان إقامته إلى مكان جغرافي آخر و يدفع هذا التعويض مرة واحدة عند مباشرة العمل في المؤسسة.

خدمة الطعام: تقوم العديد من المؤسسات بإنشاء مطاعم و كافيتيريا داخلها لتقديم وجبات الغذاء و المشروبات بأسعار منخفضة للعاملين لديها من أجل توفير زمن الذهاب و الإياب و توفير تكاليف التنقل و توفير مناخ مناسب لتنمية الروابط الإجتماعية بين العاملين و تخفيف نسبة الإنقطاع عن العمل .

برامج الرعاية الصحي : حيث تنظم المؤسسة حملات توعية مستمرة للعاملين لديها حول العادات المعيشية الضارة و إنعكاساتها، و كذا تنظيم فحوصات طبية دورية لمتابعة حالتهم الصحية بشكل مستمر و إكتشاف الأمراض و معالجتها، و إنشاء صالات رياضة، تساعد هذه البرامج على التقليل من الإصابات بالأمراض و تقليل نفقات العلاج، و الإنقطاع عن العمل و المحافظة على صحة العاملين و رفع مستوى أدائهم و فعاليته .

خدمة الإقامة في الفنادق: لقضاء فترات الإجازة، غالبا ما تكون هذه الفنادق تابعة للمؤسسة و التي تقيمها في مناطق سياحية حيث يمكن للعمال تأجيرها بمبالغ رمزية لعدد من الأيام.

تقديم هدايا عينية في الأعياد.

خدمات الرعاية الإجتماعية: كتوفير خدمات دعم عند زواج العاملين أو تغطية تكاليف الولادة للمتزوجين.

دور التعويضات و الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية:

- إن نظام الأجور و الحوافز يمكن أن يساهم في تعظيم الأداء عن طريق تمكين المؤسسة من جذب عدد أكبر من العمالة الماهرة و زيادة قدرتها على الإحتفاظ بالعمالة الضرورية لفترات طويلة.
- إن إستراتيجية الأجور و الحوافز يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة عن طريق تطوير قوة عمل منتجة و مرتفعة المهارات.

بالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها التطبيق السليم لنظام الأجور و الحوافز إلا أن الواقع العملي أسفر إلى وجود العديد من المشاكل و الثغرات التي تواجهها هذه النظم في العديد من المؤسسات منها: عدم وجود أسس و معايير موضوعية لهذه النظم ، تعميم صرف التعويضات و الحوافز بغض النظر عن الكفاءة، تغلب الإعتبارات الشخصية عند منح الحوافز و عدم كفايتها لتلبية رغبات و دوافع العاملين، عدم وجود وعي إداري لدى المسؤولين بأهمية نظام التعويضات و الحوافز و عدم المراجعة الدورية لهذه النظم للتأكد من فعاليتها.

خاتمة الفصل:

مما سبق يتبين أن هناك مجموعة من الإستراتيجيات و الممارسات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية يمكن تناولها في ثلاثة مجموعات هي : إستراتيجيات توفير الموارد البشرية، و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، و إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية .

تبين أن لهذه الإستراتيجيات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و تحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية و الربحية و تحسين الأداء و جودة الخدمات و تخفيض التكلفة، و تخفيض معدل دوران العمل، و تحقيق تميز للموارد البشرية.

و حتى تمارس هذه الممارسات دورا إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يجب أن تنحى منحى إستراتيجيا و أن يؤخذ بالإتجاهات الحديثة في تطبيقها.

الفصل الخامس:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على

الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة

الصناعية أولاد يعيش البلدة –

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على منهجية الدراسة المتبعة ويوضح عينة الدراسة، ثم يعرض كيف تم بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة و كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

كما يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، موضحا نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها في ستة إستراتيجيات مثلت مقياس محور الدراسة الرئيسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

كما يتناول هذا الفصل إختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والإستدلالية، و من ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.01) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.

المبحث الثاني: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات الإستبيان.

المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة
- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

المبحث الأول : منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة:

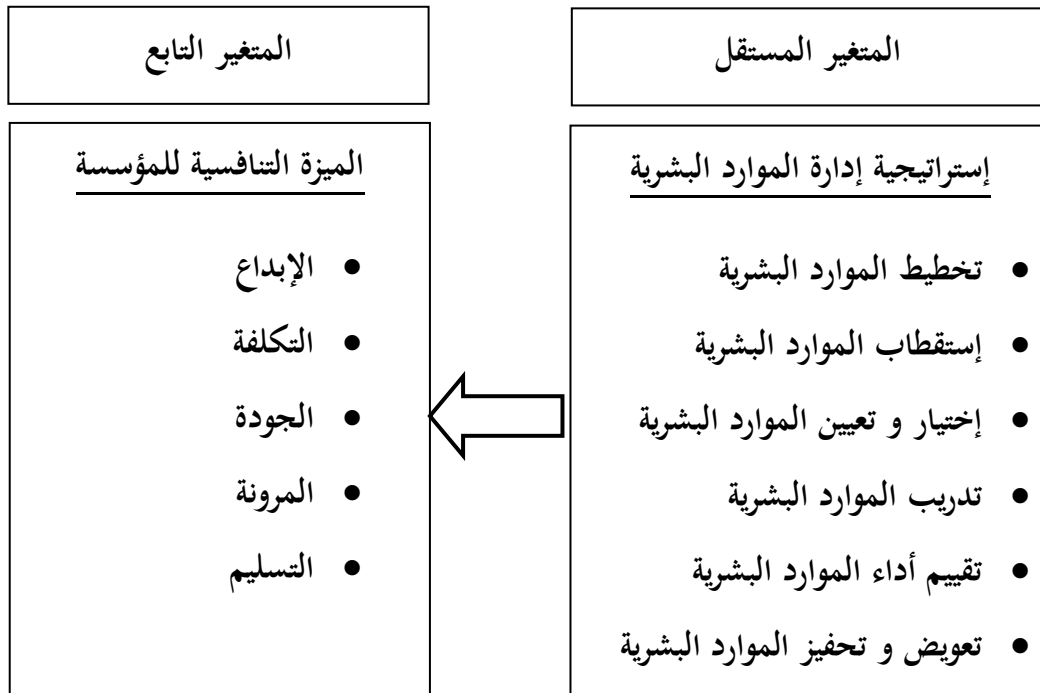
1. منهجية الدراسة :

إن طبيعة المشكلة وأهدافها و فرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لإختيار المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعيا من خلال القياس الكمي لآراء و إتجاهات الموظفين و العاملين في المؤسسات محل الدراسة نحو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من ثم القيام بالتحليل الإحصائي للنتائج.

2. النموذج البياني المقترح للدراسة:

يتضمن النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، دراسة كل من المتغير الرئيسي المستقل والمتغيرات المستقلة الفرعية و المتغير التابع الرئيسي و المتغيرات الفرعية التابعة بالإضافة إلى دراسة المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطة أو داعمة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، والمخطط البياني التالي يوضح ذلك:

شكل رقم «28»: النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

3. عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من 10 مؤسسات إنتاجية تابعة للمنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية و المتمثلة في:

- مؤسسة متيجة فود (المجمع الصناعي قوميدي) لصناعة الأجبان.
- مؤسسة صناعة لوازم التنظيف (ALUMENAGE).
- مجمع الإخوة عزوز لصناعة المشروبات الغازية شريعة.
- مؤسسة VITAJUS.
- مؤسسة تحويل الورق البلدية.
- مؤسسة VENUS لصناعة مواد التجميل.
- مؤسسة تحويل البلاستيك متيجة IDEAL PLASTIQUE .
- مؤسسة تضامن البلدية للقرانيطو.
- مؤسسة ENIEM لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية .
- المخبر الجزائري لتطوير الصناعات الصيدلانية.

وقد تم توزيع 260 إستبانة إسترجع منها 245 وتم إستبعاد 11 إستبيان لعدم صلاحيتها وبذلك يكون عدد الإستبيانات التي ستخضع للتحليل 234 إستبيان شكلت نسبة 90 % من الإستبيانات الموزعة .

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لقد تم الإستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 20 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وغاية كل منها :

أساليب الإحصاء الوصفي: تضمنت ما يلي:

1. إستخدام المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الإستبيان.
2. إستخدام الإنحراف المعياري لجميع إجابات وإتجاهات أفراد عينة الدراسة حيث كلما كانت هذه القيمة صغيرة كلما دل على تجانس إجابات عينة الدراسة عن أسئلة الإستبيان.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

أساليب الإحصاء الإستدلالي : تضمنت مايلي:

1. معامل كرونباخ ألفا (Chron Bach Alpha) لقياس ثبات الإستبيان.
2. معامل الإلتواء (Skewness) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
3. معامل ارتباط بيرسون " Pearson Correlation Coefficient " لقياس قوة و نوع العلاقة (طردية أم عكسية) بين متغيرين أو أكثر .
4. معامل الإنحدار الخطي " Regression linear Factor " لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
5. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان و الذي يعد وسيلة لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات، و تعد قائمة الإستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة، و قد تم الإستفادة من الإطار النظري و إستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة لتصميم هذا الإستبيان، حيث تم تحديد الأبعاد الرئيسية التي تمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و يعبر عنها بمتغيرات مستقلة فرعية، و كذا تحديد الأبعاد التي تمثل الميزة التنافسية كمتغير تابع و المبنية في نموذج الدراسة المقترح، ومن ثم إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسية لكل متغير من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، كما جاءت في الفرضيات و قد تم مراعاة الشمولية و الكفاية في التعبير، و قد تم عرض الإستبيان على بعض الأكاديميين و الممارسين في حقل إدارة الأعمال للإستفادة من ملاحظاتهم.

1.5. مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الإستبيان) على النحو التالي :

أ. **الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة و طلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الإستبيان، و قد تضمن عنوان الأطروحة و الجامعة المقدمة إليها و التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها و إستخدامها لأغراض البحث العلمي.

ب. **البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة):** و قد تم تحديدها بخمسة فقرات إشتملت الجوانب التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

ج. فقرات الإستبيان: و تكونت من جزأين أساسيين هما :

الجزء الأول : خاص بالفقرات التي تتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و قد إحتوى على 91 فقرة توزعت على المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، إختيار و تعيين الموارد البشرية، تدريب و تنمية الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تعويض و تحفيز الموارد البشرية).

الجزء الثاني: خاص بالفقرات التي تتعلق بالميزة التنافسية و قد إحتوى على 28 فقرة توزعت على المتغيرات التابعة (التكلفة، الإبداع، الجودة، المرونة، التسليم).

و قد تم تلمس إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان من خلال مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم " 07 " : معايير الإستجابة ودرجة كل منه

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

لتحديد بداية منطقة " محايد " في مقياس ليكارت الخماسي تم عمل الآتي :

- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس ($4=1-5$)
- قسمة المدى 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية و هي: $5/4 = 0.8$.
- تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الخماسي ($1.8 = 0.8+1$) وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و القيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى " غير موافق بشدة " .
- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 و نهايتها تكون ($2.60 = 0.8+1.8$) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.8) و القيمة (2.60) يعد ضمن الخلية الثانية " غير موافق " .
- تكون بداية الخلية الثالثة من 2.60 و نهايتها تكون ($3.40 = 0.8+2.60$) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.60) و القيمة (3.40) يعد ضمن الخلية الثالثة " محايد " .
- تكون بداية الخلية الرابعة من 3.40 و نهايتها تكون ($4.20 = 0.8+3.40$) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.40) و القيمة (4.20) يعد ضمن الخلية الرابعة " موافق " .

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

7. تكون بداية الخلية الخامسة من 4.20 و نهايتها تكون $(5 = 0.8 + 4.20)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.20) و القيمة (5) يعد ضمن الخلية الخامسة "موافق بشدة".

كما يوضح الجدول التالي توزيع الفقرات على مقاييس محاور الإستبيان.

جدول رقم " 08 ": توزيع الفقرات على محاور الإستبيان

متغيرات الإستبيان	عدد الفقرات	النسبة المئوية من مجموع الفقرات
01 تخطيط الموارد البشرية (المستقل الفرعي 1)	12	% 10.084
02 إستقطاب الموارد البشرية (المستقل الفرعي 2)	10	% 8.403
03 إختيار و تعيين الموارد البشرية (المستقل الفرعي 3)	13	% 10.924
04 تدريب وتنمية الموارد البشرية (المستقل الفرعي 4)	14	% 11.765
05 تقييم الموارد البشرية (المستقل الفرعي 5)	21	% 17.647
06 تعويض وتحفيز الموارد البشرية (المستقل الفرعي 6)	21	% 17.647
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المستقل الرئيسي)	91	% 76.471
01 التكلفة	03	% 2.521
02 الإبداع	12	% 10.084
03 الجودة	06	% 5.042
04 المرونة	04	% 3.361
05 التسليم	03	% 2.521
أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)	28	% 23.53
إجمالي فقرات الإستبيان	119	% 100

المصدر : إعداد الباحثة

و قد توزعت جميع الفقرات الـ (119) التي شملت المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بين متغيرات و موضوعات الدراسة على النحو الآتي :

❖ **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** وهي ستة إستراتيجيات تمثل المتغيرات المستقلة و تعبر عنها 91 فقرة توزعت على تلك المتغيرات و الأبعاد كما يأتي:

1. تخطيط الموارد البشرية، المتغير المستقل الفرعي "1" و تعبر عنه الفقرات من (1-12).
2. إستقطاب الموارد البشرية ، المتغير المستقل الفرعي "2" و تعبر عنه الفقرات من (13-22).

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

3. إختيار وتعيين الموارد البشرية ، المتغير المستقل الفرعي "3" و تعبر عنه الفقرات من (23 - 35).
4. تدريب و تنمية الموارد البشرية، المتغير المستقل الفرعي "4" و تعبر عنه الفقرات من (36 - 49).
5. تقييم أداء الموارد البشرية، المتغير المستقل الفرعي "5" و تعبر عنه الفقرات من (50 - 70).
6. تعويض و تحفيز الموارد البشرية ، المتغير المستقل الفرعي "6" و تعبر عنه الفقرات من (71 - 79) المتعلقة بالأجور والرواتب، و الفقرات من (80 - 91) المتعلقة بالحوافز.

❖ **الميزة التنافسية:** هو المتغير التابع و يعبر عنه بخمسة أبعاد و تعبر عنه الفقرات من (92 - 119)، بحيث توزعت على تلك الأبعاد كالتالي:

1. **الإبداع:** المتغير التابع الفرعي "1" و تعبر عنه الفقرات من (92 - 103).
 2. **التكلفة:** المتغير التابع الفرعي "2" و تعبر عنه الفقرات من (104 - 106).
 3. **الجودة:** المتغير التابع الفرعي "3" و تعبر عنه الفقرات من (107 - 112).
 4. **المرونة:** المتغير التابع الفرعي "4" و تعبر عنه الفقرات من (113 - 116).
 5. **التسليم:** المتغير التابع الفرعي "5" و تعبر عنه الفقرات من (117 - 119).
- 2.5. إختيار ثبات أداة الدراسة:

يدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، و تعد نتائج الأداة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية، ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي (α) الذي تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد، فالقيم القريبة من الواحد تعبر عن موثوقية مرتفعة، بينما تعبر القيم القريبة من الصفر عن موثوقية منخفضة، و يتبين من خلال نتائج الإختبار الإحصائي أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغ معامل الثبات لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.993) لعدد 91 فقرة، ولعينة حجمها 234، كما بلغ معامل الثبات لمقياس الميزة التنافسية (0.994) لعدد 28 فقرة، ولعينة حجمها 234، وهما قيمتان مرتفعتان جدا و تدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة إعتمادية عالية، و الجدول رقم (9) يوضح معاملات الثبات لمقياس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و مقياس الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي :

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة –

جدول رقم "9": معاملات الثبات ألفاكرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفاكرونباخ
1 إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 1)	0.991
2 إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 2)	0.990
3 إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 3)	0.992
4 إستراتيجية تدريب الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 4)	0.991
5 إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 5)	0.991
6 إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 6)	0.994
معامل الثبات الكلي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	
1 الإبداع	0.992
2 التكلفة	0.993
3 الجودة	0.991
4 المرونة	0.991
5 التسليم	0.994
معامل الثبات الكلي للميزة التنافسية (المتغير التابع)	
	0.994

المصدر : إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات الحاسوب

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة
- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

3.5. التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

قمنا بالتحقق من إفترض التوزيع الطبيعي للبيانات، إعتمادا على قيمة معامل الإلتواء (Skewness) بحيث تقترب البيانات من التوزيع الطبيعي إذا كانت هذه القيمة أقل من "1" و أكبر من "-1" ، و الجدول رقم (10) يشير إلى أن قيمة معامل الإلتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من "1" و أكبر من "-1" ، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة تتعلق بإفترض التوزيع لبيانات الدراسة.

جدول رقم "10": نتائج معامل الإلتواء لجميع متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الإلتواء Skewness
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل الرئيسي)	- 0,460
1 إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 1)	- 0,214
2 إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 2)	- 0,484
3 إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 3)	- 0.680
4 إستراتيجية تدريب الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 4)	- 0.708
5 إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 5)	- 0,526
6 إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية (المتغير المستقل الفرعي 6)	- 0,116
الميزة التنافسية (المتغير التابع)	- 0,215
1 الإبداع	- 0,261
2 التكلفة	- 0,207
3 الجودة	- 0.225
4 المرونة	- 0.433
5 التسليم	0.066

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة –

المبحث الثاني : وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في : الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة و الجدول رقم "11" يبين تحليل و مناقشة النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم " 11 " : توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الديمغرافية

النسب المئوية	التكرارات	البيانات الديمغرافية
% 80.8	189	1. ذكر
		2. أنثى
% 17.1	40	1. أقل من 30 سنة
		2. 30 – 40 سنة
		3. 40 – 50 سنة
		4. أكثر من 50 سنة
% 14.5	34	1. من متوسط إلى ثانوي
		2. شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية
		3. ليسانس
		4. ماجستير
		5. دكتورى
% 2.6	6	1. مدير عام
		2. مدير إدارة
		3. رئيس قسم
		4. موظف عادي
% 18.4	43	1. أقل من 3 سنوات
		2. من 3 – 6 سنوات
		3. من 7 – 10 سنوات
		4. أكثر من 10 سنوات
%100	234	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

وسوف نقوم بتفسير نتائجها تباعا على النحو التالي :

أولا : الجنس: يلاحظ من الجدول رقم "11" أن غالبية أفراد عينة الدراسة من مدراء و مدراء إدارات و رؤساء أقسام وموظفين وعمال عاديين هم من الذكور إذ بلغ عددهم 189 بما نسبته 80.8 % من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 45 بما نسبته 19.2 % من مجموع أفراد العينة.

ثانيا: الفئة العمرية: يتبين من الجدول رقم "11" أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة من الفئة العمرية من

(30-40) سنة و الذي يصل عددهم إلى 111 بما نسبته 47.4 % من مجموع أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من (40-50) سنة بنسبة 24.4 % ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 17.1 % ثم في الأخير الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 11.1 %، هذا يعني أن عينة الدراسة تتصف بوجود جيل من الطاقات البشرية الشابة الفعالة و القادرة على العطاء وتقديم الأفضل من خلال التحفيز و التدريب.

ثالثا: المستوى التعليمي: يتضح من الجدول رقم "11" أن نسبة كبيرة من أفراد العينة من حملة الليسانس، حيث بلغ عددهم 137 بما نسبته 58.5 %، يليها حملة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية والذي بلغ عددهم 56 بما نسبته 23.93 % يليها حملة مستوى ثانوي و متوسط والذي بلغ عددهم 34 بما نسبته 14.53 % ثم حملة الماجستير بنسبة 2.1 % و في الأخير حملة الدكتورى بنسبة 0.9 %.

رابعا: المسمى الوظيفي: يشير الجدول رقم "11" أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون الوظائف التنفيذية، حيث بلغ عدد الموظفين و العاملين العاديين 105 بنسبة 44.9 % من مجموع أفراد العينة، يليها رؤساء الأقسام والذي بلغ عددهم 76 بنسبة 32.5 % ، ثم مدراء الإدارات حيث بلغ عددهم 47 بنسبة 20.1 % ، و في الأخير المدراء العامين بنسبة 2.6 %.

خامسا: سنوات الخبرة: تشير نتائج الجدول رقم "11" أن الموظفين و العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين

(3-6) سنوات جاءوا في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم 71 بما نسبته 30.3 % من مجموع أفراد العينة، يليها في المرتبة الثانية الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة حيث بلغ عددهم 62 أي بنسبة 26.5 % ، ثم الذين تتراوح خبرتهم بين (7-10) سنوات إذ بلغ عددهم 58 بما نسبته 24.8 % ، وفي الأخير الذين لديهم أقل من 3 سنوات خبرة البالغ عددهم 43 بما نسبته 18.4 % ، هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، و لديهم معرفة كافية بأوضاع المؤسسة.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج فقرات الإستبيان:

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمثل المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي : (تخطيط الموارد البشرية ، إستقطاب الموارد البشرية، إختيار و تعيين الموارد البشرية، تدريب و تنمية الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تعويض و تحفيز الموارد البشرية).

كما يستعرض تحليل و تفسير نتائج الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية التي تمثل المتغير التابع و مختلف أبعادها المتمثلة في (التكلفة، الإبداع، الجودة، المرونة، التسليم).

وقد تم تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و فيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة الفرعية نتناولها على النحو الآتي:

أولا : عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الأول وقد تم قياسه ب 12 فقرة، و الجدول رقم " 12" يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و نسبة الموافقة على فقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم " 12": المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية

تخطيط الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
مرتفع	78.80	0.602	3.78	1 تقوم المؤسسة بإعداد خطة لإحتياجاتها من الموارد البشرية و مهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية.
مرتفع	72.20	0.525	3.77	2 تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى للمؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية.
مرتفع	68.80	0.579	3.76	3 يطلب من الإدارات و الأقسام التنبؤ بإحتياجاتهم الكمية (العدد) و النوعية (المهارات ، القدرات، الميزات) من الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلا.
مرتفع	50.00	0.928	3.49	4 تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة سوق العمل و التحليل و المراجعة الدورية لعناصر البيئة الخارجية

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

				للمؤسسة من أجل تحديد عرض الموارد البشرية من حيث النوعية و الخبرات.
مرتفع	53.90	0.632	3.58	5 تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحليل و المراجعة الدورية لعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أثناء تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية.
مرتفع	69.30	0.674	3.71	6 تتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية.
متوسط	35.00	0.755	3.12	7 يوجد نظام معلومات يدعم عمليات تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية.
متوسط	27.80	0.738	3.01	8 هناك لجان إستشارية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية.
مرتفع	56.80	0.694	3.53	9 يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية.
منخفض	25.20	1.082	2.41	10 تأخذ الإدارة بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية.
مرتفع	65.80	0.648	3.69	11 يقتصر وضع خطة الموارد البشرية في المؤسسة على الإدارة العليا فقط.
مرتفع	64.90	0.601	3.73	12 يؤدي التخطيط السليم إلى التقليل من دوران العمل.
مرتفع	57.95	0.638	3.47	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بشكل عام

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول رقم " 12 " : أن المتوسط الكلي لمحور تخطيط الموارد البشرية من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.47) ، بإخلاف معياري (0.638) ، و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (57.95 %) وهو يشير إلى وقوعه في درجة (موافق) ، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية للفقرة رقم (10) : " تأخذ الإدارة بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وإخلاف معياري (1.082) و موافقة نسبية بلغت (25.20%) ، و هذا يعني أن إدارة المؤسسة لم تأخذ بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية بل ينحصر وضعها على الإدارة العليا، تليها الفقرة رقم (8) : " هناك لجان إستشارية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية" ، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وإخلاف معياري (0.738) و موافقة نسبية بلغت (27.80%) ، مما

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

يعني أنه ليست هناك لجان إستشارية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية بل يتم الإعتماد على الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة للقيام بذلك.

وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (1): " تقوم المؤسسة بإعداد خطة لإحتياجاتها من الموارد البشرية و مهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية"، بمتوسط حسابي (3.78) و إنحراف معياري (0.602) و موافقة نسبية بلغت (78.70%)، تليها الفقرة رقم (2): " تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى للمؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية."، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) و إنحراف معياري (0.528) و موافقة نسبية بلغت (72.20%).

و يمكن القول بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة منخفضة و فقرتين على درجة موافقة متوسطة في مقابل (9) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة يعبر عن قناعة الموظفين والعاملين بأن تخطيط الموارد البشرية يمثل خطوة أساسية لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إذ تم الأخذ به، و الذي ينبغي أن يبدأ من تحليل وتقييم أوضاع المؤسسة الداخلية و الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف.

2. إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية :

لقد مثلت إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثاني وقد تم قياسه بـ 10 فقرات ، و الجدول رقم "13" يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية.

جدول رقم " 13": المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية	
مرتفع	70.00	0.799	3.74	تقوم إدارة الموارد البشرية بإستقطاب العاملين ملء الوظائف الشاغرة وفق ضوابط رسمية محددة.	13
مرتفع	55.60	0.776	3.49	تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها.	14
مرتفع	67.90	0.530	3.72	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر التكلفة عند إختيار مصدر الإستقطاب .	15

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

16	تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر الزمن عند إختيار مصدر الإستقطاب.	3.55	0.593	54.30	مرتفع
17	تفضل إدارة الموارد البشرية الإعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل ، ...) لملاؤ الوظائف الشاغرة .	3.76	0.775	72.70	مرتفع
18	ملاؤ الوظائف من داخل المؤسسة يرفع الروح المعنوية للموظفين و العاملين.	4.28	0.800	82.40	مرتفع جدا
19	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية مثل (الإعلان، مكاتب التوظيف...) لملاؤ الوظائف الشاغرة.	3.48	0.765	52.10	مرتفع
20	يتم اللجوء إلى الإستقطاب من المصدر الخارجي غالبا للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية.	2.92	1.101	34.60	متوسط
21	يساعد الإستقطاب في تسهيل عملية إختيار العاملين.	3.73	0.556	67.60	مرتفع
22	يساعد الإستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الإعداد و التدريب.	3.74	0.673	69.20	مرتفع
	إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية بشكل عام	3.64	0.682	62.64	مرتفع

المصدر : إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول رقم " 13": أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن إستقطاب الموارد البشرية يتم بفاعلية و وفق أسس رسمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على هذا المحور (3.64)، بإنحراف معياري بلغ (0.682)، وموافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (62.64%)، والذي يدل على وقوعه في درجة (موافق).

حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية للفقرة رقم (20): " يتم اللجوء إلى الإستقطاب من المصدر الخارجي غالبا للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.92) و إنحراف معياري كبير (1.101) و موافقة نسبية بلغت (34.60%) على مضمون هذه الفقرة، وهذه النتيجة تشير

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

إلى عدم إهتمام المؤسسات بالمصادر الخارجية لتوفير الكفاءات للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية في حالة عدم توفرها في الداخل مما يفرض على إكتفائها بسد الشواغر في الوظائف ذات المتطلبات الإبداعية من المصدر الداخلي.

في حين حصلت بقية الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، ومرتفعة جدا، بمتوسط حسابي مرتفع (3.74) ومرتفع جدا (4.28) وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (18): " ملأ الوظائف من داخل المؤسسة يرفع الروح المعنوية للموظفين و العاملين"، حيث بلغ (4.28) و إنحراف معياري (0.80) وموافقة نسبية بلغت (82.4%).

يمكن القول بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة متوسطة في مقابل (8) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة وحصول فقرة واحدة على موافقة مرتفعة جدا يعبر عن زيادة إهتمام المؤسسات بإستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية لسد الشواغر في الوظائف.

3. إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثالث وقد تم قياسه بـ 13 فقرة، و الجدول رقم "14" يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية.

جدول رقم "14": المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية	
مرتفع	76.90	0.627	3.81	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الإختيار.	23
مرتفع	67.10	0.599	3.61	هناك خطوات محددة لإختيار و تعيين العاملين في المؤسسة.	24
مرتفع	61.50	0.697	3.57	تستخدم إدارة الموارد البشرية أنواع محددة من الإختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف للوصول إلى الشخص المناسب.	25

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

26	تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من القدرات الشخصية.	3.69	0.729	69.60	مرتفع
27	تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان.	3.24	1.005	48.70	متوسط
28	يقيم الموظف أو العامل بموضوعية أثناء مزاويلته لعمله في المؤسسة.	3.61	0.822	64.10	مرتفع
29	يتم تعريف الموظف أو العامل الجديد باللوائح و الأنظمة الداخلية للمؤسسة.	3.79	0.672	73.00	مرتفع
30	يتم توجيه الموظف أو العامل الجديد للإلمام بمهام العمل.	3.58	0.794	63.60	مرتفع
31	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين و العاملين الجدد بعد التعيين.	3.79	0.581	70.50	مرتفع
32	يساعد الإختيار السليم على تخفيض تكلفة المورد البشري.	3.80	0.552	73.10	مرتفع
33	يساعد نظام الإختيار الذي تعتمد عليه المؤسسة على جذب العاملين ذوي المعرفة و المتخصصين و القادرين على إستيعاب التقنيات الجديدة و تطبيقاتها.	3.56	0.723	58.90	مرتفع
34	يساعد نظام الإختيار الذي تعتمد عليه المؤسسة على الحصول على الأفراد ذوي المعرفة و القدرات و المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.54	0.759	59.80	مرتفع
35	نظام الإختيار المطبق في المؤسسة له القدرة على إنتقاء المهارات النادرة في سوق العمل و التي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة الأخرى	3.52	0.609	58.10	مرتفع
	إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل عام	3.624	0.660	64.99	مرتفع

المصدر : إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول رقم " 14": أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإختيار والتعيين بلغ (3.624)، بإختراف معياري (0.660) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (64.99%)، مما يشير إلى وقوعه في درجة موافق، حيث حصلت الفقرة رقم (23): " تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

الإختيار" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81) بإخلاف معياري (0.627)، و موافقة نسبية بلغت(76.9%) ، تليها الفقرة رقم (32): " يساعد الإختيار السليم على تخفيض تكلفة المورد البشري "، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) بإخلاف معياري (0.552) و موافقة نسبية (73.1%)، تليها الفقرة رقم (29): "يتم تعريف الموظف أو العامل الجديد باللوائح و الأنظمة الداخلية للمؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) بإخلاف معياري (0.672) و موافقة نسبية (73.00%)، تليها الفقرة رقم (31): "تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين و العاملين الجدد بعد التعيين"، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) بإخلاف معياري (0.581) و موافقة نسبية (70.5%)، وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تقوم بالإختيار و التعيين وفق معلومات دقيقة و محددة مسبقا وتمتلك برامج لمتابعة الموظفين و العاملين الجدد و تعريفهم ببيئة العمل ومتطلبات أداء الوظائف، و كان أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (27): " تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان"، حيث بلغ (3.24) بإخلاف معياري (1.005)، و موافقة نسبية (48.70%) وهذا يعني وجود نوع من التحيزات الشخصية من قبل القائمون بإجراء المقابلات مع المتقدمين.

وبصفة إجمالية يمكن القول بأن حصول فقرة واحدة على درجة موافقة متوسطة في مقابل (12) فقرة حصلت على درجة موافقة مرتفعة يعبر عن زيادة إهتمام المؤسسات بإستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية بإعتبار أن الإختيار الجيد والسليم يمثل العمود الفقري لتشكيل قوة العمل في المؤسسة.

4. إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الرابع وقد تم قياسه بـ 14 فقرة، و الجدول رقم "15" يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية ل فقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

جدول رقم " 15": المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	
مرتفع	63.20	0.540	3.67	توجد لدى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية واضحة للتدريب لها أهداف محددة تأخذ في الإعتبار المتغيرات الحالية و التحديات المستقبلية.	36

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

37	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية بالمؤسسة .	3.68	0.561	62.80	مرتفع
38	تهتم إدارة الموارد البشرية بآراء المديرين في تحديد الإحتياجات التدريبية.	3.86	0.613	73.50	مرتفع
39	تشجع إدارة الموارد البشرية الموظفين و العاملين على ضرورة الإلتحاق بالدورات التدريبية و تهتم بزيادة دوافع التعلم الذاتي و المستمر لديهم.	3.65	0.709	67.10	مرتفع
40	يخضع العاملون لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل تهدف إلى تزويدهم بالمهارات الأساسية لإستخدامها.	3.85	0.526	77.40	مرتفع
41	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.	3.49	0.695	59.00	مرتفع
42	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغييرات هيكلية في المؤسسة.	3.30	0.806	49.10	متوسط
43	يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.	3.71	0.564	65.40	مرتفع
44	يتولى عملية التدريب فريق متخصص من داخل المؤسسة.	3.56	0.620	63.20	مرتفع
45	يتم الإستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج المؤسسة .	3.67	0.763	73.10	مرتفع
46	تقوم المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي للتدريب في ميزانيتها السنوية.	4.00	0.792	80.80	مرتفع جدا
47	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف.	3.21	0.742	37.60	متوسط
48	يساعد التدريب على التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظفين و العاملين.	4.12	0.755	83.70	مرتفع جدا
49	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية	3.24	0.719	38.00	متوسط
	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بشكل عام	3.644	0.605	63.85	مرتفع

المصدر : إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات الحاسوب

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

يتضح من الجدول رقم " 15": أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التدريب بلغ (3.644)، بإخلاف معياري (0.605) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (63.85 %)، مما يشير إلى وقوعه في درجة موافق، فقد كان أعلى متوسط حسابي (4.12) للفقرة رقم (48): " يساعد التدريب على التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظفين و العاملين"، بإخلاف معياري (0.755) و موافقة نسبية مرتفعة جدا بلغت (73.80 %)، وتدل هذه النتيجة على مدى إدراك وإهتمام المؤسسات بتأهيل الموظفين و العاملين وتدريبهم بصورة مستمرة، وتلقيهم دورات تدريبية تساهم في إكسابهم مجموعة من الخبرات والمهارات التي تساعد على تلاشي نقاط الضعف الموجودة لديهم، بينما كانت أقل المتوسطات الحسابية (3.21) للفقرة رقم (47): " يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف بإخلاف معياري (0.742) و موافقة نسبية بلغت (37.60 %) وتدل هذه النتيجة على عدم التوافق بين تكلفة التدريب و النتائج المرجوة منه، تليها الفقرة رقم (49): " توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.24) و بإخلاف معياري (0.719) و موافقة نسبية (38.00 %)، و تدل هذه النتيجة على عدم وجود متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية من قبل الجهة المختصة بذلك.

وبصفة إجمالية يمكن القول بأن حصول فقرتين على درجة موافقة متوسطة في مقابل (10) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة وحصول فقرتين على موافقة مرتفعة جدا ، يدل على أن تدريب الموارد البشرية بدأ يأخذ إهتماما كبيرا في المؤسسات بإعتباره الأداة الرئيسية لإعداد و تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها.

5. إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الخامس وقد تم قياسه ب 21 فقرة، و الجدول رقم " 16 " يبين المتوسطات الحسابية و الإخلافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية –

جدول رقم " 16": المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	
متوسط	50.90	0.908	3.40	يلاحظ أن معايير تقييم الأداء الحالية مبنية على أسس علمية.	50
مرتفع	58.90	1.034	3.42	تهتم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الموضوعية في تقييم أداء العاملين.	51
متوسط	32.00	0.987	2.99	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	52
متوسط	34.20	0.975	3.05	يعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز.	53
مرتفع	57.30	0.718	3.46	ترتبط الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى بالكفاءة في الأداء التي تحددها نتائج تقييم الأداء.	54
متوسط	48.30	0.760	3.41	تتوفر الخبرة و المعرفة الكافية لدى المسؤولين القائمين بعملية تقييم الأداء .	55
متوسط	52.20	0.799	3.41	يتم تقييم أداء العاملين من قبل الرؤساء المباشرين فقط.	56
متوسط	38.40	0.653	3.43	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين العامل الكفؤ و غير الكفؤ.	57
متوسط	50.90	0.744	3.35	تزود إدارة الموارد البشرية العاملين بمعايير و أسس تقييم الأداء.	58
متوسط	37.20	0.808	3.09	تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	59
متوسط	54.20	0.753	3.46	تتسم معلومات تقييم الأداء بالسرية التامة.	60
منخفض	21.60	0.809	3.50	يساعد تقييم الأداء على تلافي نقاط الضعف الموجودة لدى العاملين عن طريق إتخاذ الإجراءات التصحيحية	61

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

				اللازمة لها.	
مرتفع	65.40	0.836	3.63	يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين .	62
متوسط	48.70	0.726	3.38	يتحسن أداء العاملين بعد كل عملية تقييم أداء.	63
متوسط	40.60	657.	3.29	يعد الزبائن أحد الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء العاملين	64
متوسط	34.60	0.625	3.24	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط القوة في تقرير تقييم الأداء السنوي .	65
متوسط	34.60	0.941	2.95	تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي .	66
منخفض	24.30	0.976	2.79	يشعر العاملون بالإنصاف و العدالة نتيجة تقييم الأداء.	67
متوسط	51.70	0.628	3.44	يتم تقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة.	68
متوسط	59.80	0.862	3.57	يحق للعامل الإطلاع على تقارير تقييم الأداء بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.	69
مرتفع	66.70	0.715	3.65	تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين.	70
متوسط	47.74	0.749	3.33	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل عام	

إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول رقم "16": أن المتوسط الحسابي الكلي لحوار تقييم أداء الموارد البشرية بلغ (3.33)، بإخلاف معياري (0.749) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (47.74) وهذا يشير إلى وقوعه في منطقة (محايد)، فقد جاءت الموافقة على فقرات هذا المتغير بين المنخفضة، المتوسطة، و المرتفعة، وكان أعلى متوسط حسابي (3.63) للفقرة رقم (70): "تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين"، بإخلاف معياري (0.715) و موافقة نسبية بلغت (66.70 %)، تليها الفقرة (62): "يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين"، بمتوسط حسابي (3.63) وإخلاف معياري (0.836) و موافقة نسبية بلغت (65.40%).

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

كما يتضح من الجدول أن أدنى متوسط حسابي (2.79) كان للفقرة رقم (67): "يشعر العاملون بالإنصاف و العدالة لنتيجة تقييم أدائهم"، بإنحراف معياري (0.976)، و موافقة نسبية على مضمون الفقرات بلغت (24.30%)، وهذه النتيجة تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالإنصاف لنتيجة تقييم أدائهم، والذي قد يرجع لخلل وضعف في تقييم الأداء مما قد يؤثر على مستوى أداء العاملين، تليها الفقرة (66): "تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي"، بمتوسط حسابي (2.95) و إنحراف معياري (0.941) و موافقة نسبية بلغت (34.60%)، و هذه النتيجة تؤكد عدم وجود آلية واضحة وقوية لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لدراسة نقاط الضعف في تقارير الموظفين و العاملين.

وتليها الفقرة رقم (52): "يتم الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية."، بمتوسط حسابي (2.99)، و إنحراف معياري (0.987)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (32.00%)، وهذا يدل على عدم إستخدام نتائج تقييم الأداء لتقرير الدورات التدريبية لمن هم في حاجة إليها، ثم تليها الفقرة رقم (53): "يعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت"، بمتوسط حسابي (3.05)، و إنحراف معياري (0.975)، و موافقة نسبية بلغت (34.20%)، هذا ما يؤكد على أن هناك وسائل أخرى غير نتائج تقييم الأداء هي التي على أساسها يتم منح الحوافز والمكافآت.

وبصفة إجمالية يمكن القول بأن حصول (12) فقرة على درجة موافقة متوسطة وفقرتين على درجة منخفضة في مقابل (4) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة، يشير إلى عدم وجود الدعم الكافي لتحسين الأداء وأن أسس و معايير تقييم الأداء غير موضوعية، الأمر الذي يعكس نتائج سلبية على الأداء.

6. إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية:

لقد مثلت إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي السادس وقد تم قياسه بـ 21 فقرة، و الجدول رقم "17": يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

جدول رقم "17": المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية	
متوسط	44.64	0.847	3.17	الأجور والرواتب	
متوسط	37.60	1.044	2.99	تحقق إستراتيجية الأجور و الرواتب العدالة بين العاملين في المؤسسة.	71
متوسط	25.60	0.853	2.70	تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الظروف المعيشية السائدة .	72
منخفض	24.40	0.900	2.62	تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الجهد المبذول من قبل العامل.	73
متوسط	32.50	0.970	2.89	هناك أسس عادلة لحساب العلاوات الدورية.	74
مرتفع	70.10	0.589	3.79	تدفع الأجور و الرواتب في مواعيدها المحددة.	75
منخفض	24.80	1.101	2.66	تقوم المؤسسة بدفع أجور أعلى من المؤسسات المماثلة للحفاظ على الموظفين.	76
متوسط	31.20	1.182	2.72	يتم تعديل الأجور و الرواتب لتناسب مع التغيرات البيئية مثل (التضخم، التكنولوجيا، البطالة...)	77
مرتفع	79.10	0.881	4.01	الزيادة في الأجور و الرواتب تدفع الموظف أو العامل إلى تحسين أدائه الوظيفي.	78
مرتفع	76.50	0.794	3.99	يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عند الزيادة السنوية في الراتب.	79
متوسط	46.10	0.805	3.32	الحوافز	
متوسط	28.60	1.152	2.84	يتم الإعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز	80
مرتفع	73.50	0.841	3.87	تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجابيا على أداء العاملين .	81
متوسط	32.50	0.915	2.99	تمنح الحوافز وفق أسس علمية سليمة و معلنة .	82

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

متوسط	44.10	1.116	3.00	تؤثر الإعتبارات الشخصية عند تحديد الحوافز للعاملين.	83
منخفض	21.80	0.963	2.73	يوصي المدير المباشر بمنح العاملين الأكفاء مكافآت إستثنائية.	84
متوسط	47.90	0.653	3.38	يتقاضى الموظفون و العاملون في المؤسسة مكافآت لقاء أية أعمال إضافية يقومون بها.	85
مرتفع	65.80	0.705	3.84	منح المؤسسة حوافز مادية و معنوية يعزز الإبداع و التميز.	86
مرتفع	63.70	0.662	3.76	منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء العامل .	87
مرتفع	60.70	1.070	3.66	يتلقى العامل الثناء من رئيسه المباشر في العمل عندما يقوم بعمل مميز.	88
متوسط	36.80	0.483	3.37	يملك العاملون الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من تطوير قدراتهم في العمل.	89
متوسط	31.20	0.958	2.86	تتاح للموظف أو العامل فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.	90
متوسط	46.60	0.845	3.53	تعتمد الإدارة على التحفيز الجماعي كلما أمكن لتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	91
متوسط	44.37	0.821	3.25	إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية بشكل عام	

إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول رقم "17": أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور تعويض و تحفيز الموارد البشرية بلغ (3.25)، بإختلاف معياري (0.821) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (44.37%)، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (محايد)، فبالنسبة لإستراتيجية الأجور و الرواتب كان أدنى متوسط حسابي (2.62) للفقرة رقم (73): "تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الجهد المبذول من قبل العامل"، بإختلاف معياري (0.900)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (24.40%)، و هذا دليل على أن بعض الوظائف تتطلب جهدا كبيرا لا يتلاءم مع الأجر المدفوع، تليها الفقرة رقم (76): "تقوم المؤسسة بدفع أجور أعلى من المؤسسات المماثلة للحفاظ على الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، و إختلاف معياري (1.101) و أهمية موافقة نسبية

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

على مضمون الفقرات بلغت (24.80%)، و هذا ما يفسر إنتقال بعض الإطارات إلى العمل في مؤسسات منافسة تدفع أكثر وهذا يضر بمصلحة المؤسسة، تليها الفقرة رقم (72): "تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الظروف المعيشية السائدة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.70) و إنحراف معياري (0.853) و أهمية موافقة نسبية على مضمون الفقرات بلغت (25.6%)، و تشير هذه النتيجة إلى تدني مستوى الرواتب و الأجور التي يتقاضاها الموظفون والعاملون وعدم ملاءمتها لسد الإحتياجات الأساسية في ظل الظروف المعيشية السائدة.

وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.01) للفقرة رقم (78): "الزيادة في الأجور و الرواتب تدفع الموظف أو العامل إلى تحسين أدائه الوظيفي"، بإنحراف معياري (0.881) و أهمية موافقة نسبية بلغت (79.10%)، تليها الفقرة رقم (79): "يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عند الزيادة السنوية في الراتب."، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) و إنحراف معياري (0.794) و أهمية موافقة نسبية على مضمون الفقرات بلغت (76.50%).

أما بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، فقد كان أدنى متوسط حسابي (2.73) للفقرة رقم (84): "يوصي المدير المباشر بمنح العاملين الأكفاء مكافآت إستثنائية."، بإنحراف معياري (0.963)، و موافقة نسبية بلغت (21.80%)، و هذه النتيجة تؤكد ضعف و قصور في دور المدراء في إستخدام المكافآت كحافز لتحسين أداء الموظفين و العاملين، تليها الفقرة (80): "يتم الإعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز." بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، و إنحراف معياري (1.152) و أهمية موافقة نسبية على مضمون الفقرات بلغت (28.60%) و هذا دليل على وجود وسائل أخرى يتم على أساسها منح الحوافز و المكافآت، تليها الفقرة (90): "تتاح للموظف أو العامل فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله."، بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، و إنحراف معياري (0.958) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات بلغت (31.20%)، هذا يعني عدم الإهتمام بإشراك العمال و الموظفين في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .

وكان أعلى متوسط حسابي (3.87) للفقرة رقم (81): "تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجابيا على أداء العاملين، بإنحراف معياري (0.841)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (73.50%)، هذا يدل على إدراك إدارة الموارد البشرية لمدى أهمية التحفيز المادي والمعنوي للعمال و الموظفين و الذي من شأنه الإرتقاء بمستوى أدائهم لأعمالهم و تحسينها مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، تليها الفقرة رقم (86): "منح المؤسسة حوافز مادية و معنوية يعزز الإبداع و التميز"، بمتوسط حسابي (3.84) و إنحراف معياري (0.705)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (65.80%)، ثم الفقرة رقم (87): "منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء العامل"، بمتوسط حسابي (3.76) و إنحراف معياري (0.662)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (63.70%) و هذا يعني بصفة عامة عدم تطبيق العدالة في منح الحوافز يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي الذي لم يتلقى الحوافز، وذلك يعني أن قيمة الحوافز المنحرفة في إتجاهها تعطي نتائج عكسية و سلبية على الأداء بشكل عام.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

و يمكن القول بأن حصول (4) فقرات على درجة موافقة متوسطة في مقابل (3) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة وحصول فقرتين على درجة منخفضة بالنسبة للأجور و الرواتب و حصول (7) فقرات على درجة موافقة متوسطة في مقابل (4) فقرات حصلت على درجة موافقة مرتفعة وحصول فقرة واحدة على درجة منخفض بالنسبة للحوافز، يشير إلى أن إستراتيجية الأجور و الرواتب لم تأخذ إهتماما كبيرا في المؤسسات محل الدراسة وكذا وجود ضعف في نظام الحوافز و عدم ربطه بمستوى الأداء مما يجعل الموظفين و العاملين لا يبذلون قصارى جهدهم في تأدية أعمالهم لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية الإهتمام بإستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية.

ثانيا: عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة (المتغير التابع):

وفقا لفرضيات الدراسة ونموذجها المقترح، فقد مثل مقياس الميزة التنافسية المتغير التابع الذي سعت الدراسة لمعرفة إمكانية تحقيقه من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالمتغيرات المستقلة، وقد تم قياسه بـ (28) فقرة تعبر عن مختلف أبعاده، وقد حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.79)، و إنحراف معياري (0.704) ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (69.38%) و الجدول رقم "18": يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لفقرات متغير الميزة التنافسية.

جدول رقم " 18": المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الموافقة النسبية لفقرات الميزة التنافسية

المستوى بالنسبة للمتوسط	الموافقة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات قياس الميزة التنافسية	
مرتفع	67.37	0.669	3.75	الإبداع	
مرتفع	73.90	0.606	3.86	نسعى لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها بهدف كسب حصة سوقية إضافية..	92
مرتفع جدا	86.30	0.705	4.02	نعمل على تطوير منتجاتنا إعتماذا على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.	93
مرتفع	66.70	0.565	3.73	يتم تطوير منتجاتنا بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.	94
مرتفع	59.80	1.069	3.60	تخصص مؤسستنا مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	95
مرتفع	66.70	0.583	3.74	يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير	96

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية –

				والبحث والتطوير لتطوير منتجات المؤسسة.	
97	نعمل على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.	3.89	0.979	74.30	مرتفع
98	نقوم بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	3.75	0.949	68.00	مرتفع
99	نسعى لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة.	4.01	0.662	78.60	مرتفع
100	يسعى المهندسين المتخصصين بالإنتاج بتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة.	3.86	0.613	73.50	مرتفع
101	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين في حل المشاكل	3.63	0.725	61.60	مرتفع
102	تعطي المؤسسة إهتماما كبيرا للأفكار الجديدة للعاملين.	3.34	0.841	42.70	متوسط
103	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة.	3.57	0.779	56.40	متوسط
	التكلفة	3.76	0.764	67,67	مرتفع
104	تساهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المنتجات.	3.62	0.934	61.10	مرتفع
105	نسعى إلى خفض التكاليف المباشرة بإستمرار.	3.79	0.790	69.60	مرتفع
106	نسعى إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة بإستمرار.	3.87	0.642	72.30	مرتفع
	الجودة	3.885	0.691	72.07	مرتفع
107	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.	3.79	0.683	64.10	مرتفع
108	نسعى إلى خفض نسب المعيب في منتجاتنا بإستمرار.	3.81	0.796	73.50	مرتفع
109	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها بإستمرار.	3.73	0.928	67.90	مرتفع
110	نسعى إلى جعل مواصفات منتجاتنا مطابقة للمواصفات القياسية.	4.21	0.727	82.00	مرتفع جدا
111	نعمل على تصميم عملياتنا الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	3.81	0.607	70.50	مرتفع

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

112	يساهم إستقطاب الموارد البشرية الماهرة في تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة.	3.96	0.686	74.40	مرتفع
	المرونة	3.77	0.749	71.03	مرتفع
113	نقوم بإجراء تغييرات على المستوى الإستراتيجي إستجابة لما يحصل من أخطاء معنا و مع المنافسين.	3.80	0.868	70.90	مرتفع
114	يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	3.64	0.945	64.10	مرتفع
115	لدينا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.	3.74	0.799	67.50	مرتفع
116	يساهم الإستغلال الأمثل للكفاءات الجوهرية للعاملين في الإستجابة الدقيقة للفرص .	3.91	0.520	81.60	مرتفع جدا
	التسليم	3.79	0.692	68.76	مرتفع
117	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار نتيجة إلتزام العامل بأداء أعماله في الوقت المحدد .	3.97	0.589	81.20	مرتفع جدا
118	لدينا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	3.91	0.639	74.70	مرتفع
119	تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	3.49	0.932	50.40	متوسط
	فقرات الميزة التنافسية بشكل عام	3.79	0.704	69.38	مرتفع

إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول رقم " 18": أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية بلغ (3.79)، بإنحراف معياري (0.704) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (69.38%)، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (موافق)، فبالنسبة لمحور الإبداع كان أدنى متوسط حسابي (3.34) للفقرة رقم (102): "تعطي المؤسسة إهتماما كبيرا للأفكار الجديدة للعاملين"، بإنحراف معياري (0.841) و أهمية موافقة نسبية بلغت (42.70%)، و هذا يدل على وجود ضعف في ثقافة تبني الأفكار الجديدة للعاملين في المؤسسة ربما خوفا من المخاطرة أو غيرها،

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

تليها الفقرة رقم (103): "تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة."، بمتوسط حسابي (3.57) و إنحراف معياري (0.779)، و موافقة نسبية بلغت (56.40%).

وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.01) للفقرة رقم (99): "نسعى لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة."، بإنحراف معياري (0.662) و موافقة نسبية بلغت (78.60%)، مما يدل على إهتمام المؤسسات بتحسين عملياتها الإنتاجية ومنتجاتها على حد سواء.

أما بالنسبة لمحور التكلفة، فقد كانت كل المتوسطات الحسابية مرتفعة (3.62، 3.87، 3.79) بموافقة نسبية مرتفعة بلغت (61.10%، 69.60%، 72.30%)، مما يدل على إهتمام المؤسسات بخفض تكاليف منتجاتها كأداة لمواجهة منافسيها .

أما محور الجودة فقد حظي بأعلى متوسط حسابي (3.885) بإنحراف معياري (0.691)، و موافقة نسبية بلغت (72.07%)، وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.21) للفقرة رقم (110): "نسعى إلى جعل مواصفات منتجاتنا مطابقة للمواصفات القياسية."، بإنحراف معياري (0.727) و موافقة نسبية بلغت (82%)، حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي إهتماما كبيرا بجودة منتجاتها لإرضاء رغبات زبائنهم الذين يتطلعون لإقتناء أجود المنتجات و لو بسعر أعلى .

أما بالنسبة لمحور المرونة، فقد كانت كل المتوسطات الحسابية مرتفعة (3.80، 3.64، 3.74، 3.91) بموافقة نسبية مرتفعة بلغت (70.90%، 64.10%، 67.50%، 81.60%)، وقد كان أعلى متوسط حسابي (3.91) للفقرة رقم (116): "يساهم الإستغلال الأمثل للكفاءات الجوهرية للعاملين في الإستجابة الدقيقة للفرص."، بإنحراف معياري (0.520)، و موافقة نسبية بلغت (81.60%).

أما بالنسبة لمحور التسليم فقد كان أعلى متوسط حسابي (3.97) للفقرة رقم (117): "تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار نتيجة إلتزام العامل بأداء أعماله في الوقت المحدد"، بإنحراف معياري (0.589) و موافقة نسبية بلغت (81.20%).

وكان أدنى متوسط حسابي (3.49) للفقرة رقم (119): "تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة."، بإنحراف معياري (0.932) و أهمية موافقة نسبية بلغت (50.40%).

و بصفة عامة يمكن القول بأن حصول (21) فقرة على درجة موافقة مرتفعة و (4) فقرات على درجة موافقة مرتفعة جدا في مقابل (3) فقرات حصلت على درجة موافقة متوسطة، يشير إلى إهتمام وإقتناع المؤسسات بضرورة الحيازة على ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها و تضمن بقاءها و إستمرارها.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة –

المقارنة بين متغيرات الدراسة:

يظهر الجدول رقم "19" : المقارنة بين متغيرات الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و قد تم تحديد مستوى أهميتها إستنادا لمتوسط الآراء .

جدول رقم "19": المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
–	0.684	3.49	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	
4	0.638	3.47	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	1
2	0.682	3.64	إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية	2
3	0.660	3.624	إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية	3
1	0.605	3.644	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	4
5	0.749	3.33	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	5
6	0.821	3.25	إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية	6
–	0.704	3.79	الميزة التنافسية (المتغير التابع)	
5	0.699	3.75	الإبداع	1
4	0.764	3.76	التكلفة	2
1	0.703	3.885	الجودة	3
3	0.749	3.77	المرونة	4
2	0.692	3.79	التسليم	5

إعداد الباحثة

يتضح من الجدول بأن الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة جاءت متقاربة بعض الشيء ، فإن تفاوتت فيما بينها فقد حصلت جميعها على متوسطات حسابية بين المتوسطة و المرتفعة، مما إنعكس على المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإجابات الباحثين حول مدى موافقتهم على فقرات الإستبيان التي تقيس بشكل عام إتجاهاتهم حول مستوى هذه الإستراتيجية والذي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.684) .

كما يتضح بأن الأهمية النسبية للمتغيرات التابعة جاءت متقاربة بعض الشيء ، فإن تفاوتت فيما بينها فقد حصلت جميعها على متوسطات حسابية مرتفعة، مما إنعكس على المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية وإجابات الباحثين

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

حول مدى موافقتهم على فقرات الإستبيان التي تقيس بشكل عام إتجاهاتهم حول الميزة التنافسية والذي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.704).

وبمقارنة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الميزة التنافسية نجد أن نسبهم متقاربة بعض الشيء مما يدل على تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها :

لقد تم إختبار فرضيات الدراسة عند مجال ثقة 99% ومستوى دلالة (1%)، و قد تم إستخدام النظام الإحصائي SPSS لإيجاد قيمة كل من الارتباط، الانحدار الخطي، قيمة (F) و مستوى الدلالة ، و مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات كما يأتي :

قبول الفرضية الصفرية H^0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي إختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.01).

رفض الفرضية الصفرية H^0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي إختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.01) و بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H^1 .

إختبار الفرضيات وفقا لمعامل الارتباط و الانحدار و دلالة النموذج الخطي (F) :

يبين الجدول رقم " 20" : نتائج إختبار فرضيات الدراسة وفقا لمعامل الارتباط بيرسون، و معامل الانحدار و دلالة النموذج الخطي (F)، سوف يتم مناقشة النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية –

جدول رقم " 20 " إختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

Regression Coefficient			Pearson Correlation		مقاييس الإختبار متغيرات الدراسة
قيمة (F) ومستوى الدلالة	قيمة (t) ومستوى الدلالة	قيمة (b) ومستوى الدلالة	التيابن المفسر (r ²) ومستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (r) ومستوى الدلالة	
4759.369	68.98	0.976	0.953	0.976	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
4848.164	69.629	0.977	0.954	0.977	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
3125.106	55.903	0.965	0.931	0.965	إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
2265.283	47.595	0.952	0.907	0.952	إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
3726.34	61.044	0.97	0.941	0.970	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
2769.1	52.622	0.961	0.923	0.961	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
3251.674	57.023	0.966	0.933	0.966	إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات الحاسوب

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

1. إختبار الفرضية الرئيسية (H^0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير رئيسي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع ، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.976) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير الرئيسي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 95.40% و هي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.976)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (68.98) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير رئيسي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (4759.369) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها علاقة قوية بالميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصرا حاسما في خلق و تحقيق الميزة التنافسية ، لأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين الأداء و تعظيم الإنتاجية من خلال العنصر البشري ، فهي تعمل على تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية ، و إستقطابها، و إختيارها، و تدريبها، و

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

قيم أدائها ، وتحفيزها ، إدركا من إدارات الموارد البشرية بأن هذه الإستراتيجيات تولد لدى الموارد البشرية الدافع نحو زيادة الأداء و تحقيق التميز.

2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H^{0-1}):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.977) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 95.40% و هي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.977)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (69.62) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (4848.164) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-1}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-1}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لها علاقة قوية بالميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يدفع الموظفين و العاملين نحو زيادة الأداء وتحسين جودة العمل والمنتجات و تحقيق التميز في خدمة الزبائن .

3. إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H^{0-2})

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع ، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.965) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 93.10 % و هي نسبة تعتبر مرتفعة .
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.965)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (55.903) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (3125.106) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-2}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-2}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

إستقطاب الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن الإستقطاب الجيد يساعد على زيادة فاعلية الموارد البشرية وأدائها و يعد إستثمارا ذا قيمة للمؤسسة .

4. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H^{0-3}):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.952) بمستوى دلالة بلغ (0.000) ، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 90.70 % و هي نسبة تعتبر مرتفعة .
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.952)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير إختيار و تعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (47.595) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت 2265.283 بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-3}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-3}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن الإختيار الجيد للكوادر المؤهلة يساهم في الرفع من الأداء و يسهم في تحقيق التميز للمؤسسة.

5. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H^{0-4})

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع ، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.970) بمستوى دلالة بلغ (0.000) ، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية تدريب الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 94.1 % و هي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.97)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير تدريب الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (61.044) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (3726.34) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-4}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-4}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية تدريب

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن التدريب و التأهيل الجيد للموارد البشرية يسعى إلى تزويد الموظفين و العاملين بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم المهارة في أداء أعمالهم بما يعود على المؤسسة بالنفع من خلال رفع الكفاءة في الأداء.

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H^{0-5}) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع ، و من خلال الجدول "20" أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.961) بمستوى دلالة بلغ (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 92.30 % و هي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.961)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير تقييم أداء الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (52.622) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (2769.1) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-5}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -

الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-5}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للمؤسسة. فتقييم الأداء العادل والموضوعي يمكن أن يساهم في إكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة غير المستغلة و يساهم في تحسين و تطوير أداء العاملين من خلال إكتشاف جوانب الضعف و القوة في أدائهم و من ثم العمل على تصحيحها و تقويتها.

7. إختبار الفرضية الفرعية السادسة (H^{0-6}) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع، و من خلال الجدول " 20 " أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية بلغ (0.966) بمستوى دلالة بلغ (0.000) ، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة التباين (r^2) الذي تفسره إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية (المتغير الفرعي المستقل) من تباين الميزة التنافسية (المتغير التابع) بلغت 93.30 % و هي نسبة تعتبر مرتفعة .
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (0.966)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير تعويض وتحفيز الموارد البشرية في الميزة التنافسية بلغت (57.023) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود تأثير لإستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية كمتغير فرعي مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (3251.674) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة -

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-6}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-6}) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية، حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا يعني أن الأجور والرواتب تعد أحد القضايا المحورية في علاقتها بالتميز، فهي تؤثر على دخول الموظفين و العاملين وبالتالي مستوياتهم المعيشية، فمستوى الأجر أو الراتب ومدى عدالته مقارنة مع المؤسسات الأخرى يعد مهما من وجهة نظر الموظفين و العاملين، كما أن التحفيز يعمل على دفع الموظفين و العاملين إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وكذا يعمل على جذب كوادر عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكتسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية.

الفصل الخامس : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -

خاتمة الفصل:

بمراجعة النتائج السابقة التي تم إستعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة و نموذجها المقترح، يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، و هو ما عززته نتائج معاملات الإنحدار الخطي (b) ، (t) ، (F) التي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع . و قد دعمت نتائج إختبار معامل بيرسون (r) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و مدى أهميتها ، فقد بينت وجود علاقة إرتباط قوية بين مجموعة متغيرات الدراسة، المتغير التابع الميزة التنافسية للمؤسسة بمختلف محاورها (الإبداع، الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم) و كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط، إستقطاب ، إختيار وتعيين ، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية).

كما أن حصول كافة متغيرات الدراسة على قيم مقاربة يمكن تفسيره بأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقا لنموذج الدراسة شكلت منظومة متكاملة ومترابطة لا يمكن الإستغناء عن جزء منها .

خاتمة عامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية ومختلف إستراتيجياتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

النتائج الخاصة بالجانب النظري :

- إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، بإعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- إن إدارة الموارد البشرية تعد الآن أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية وإستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغيرة الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات، وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي.
- أصبح من الضروري الآن التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية، وهي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبتكر ويدير الأصول الأخرى بالمؤسسة.
- من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الإقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري. ولن يتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية وإعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.
- أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة .
- نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي إهتماما متناسبا لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي .
- لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها ميزة تنافسية نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والذي يعرف على أنه ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية.
- تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الإتجاه طويل المدى لوظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، آخذا في الإعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا متغيرات البيئة التنافسية .

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، وعلى إستخدامهم إستخداما فعالا وأمثالا، لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تهدف إلى إعداد جيل جديد من الإطارات المدربة لضمان القدرة على المنافسة عالميا ومحليا..
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، وإكتساب مصادر التميز المستمر.
- أن المؤسسات التي ترتبط بأفضل الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية مثل إمتلاك أفضل نظم تخطيط و أفضل نظم الإختيار، أفضل برامج التدريب، أفضل نظم المكافآت سيكون لها ميزة تنافسية على الشركات التي تخفق في إستخدام مثل هذه الإستراتيجيات ذلك لأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المؤسسة بالميزة التنافسية كونها تستطيع جذب المواهب و إختيار الأفضل و تنمية المهارات و الخبرات و الإرتقاء بها من خلال نظم التطوير و التنمية و من خلال العلاقات و المكافآت و التعلم و تحفيز الإبداع و كذلك بالإحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى كما تساعد في تنمية موظفين ينتمون بقوة للمؤسسة و يكونون على إستعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوعي و هذا كله سيكون الرفعة الأساسية لنجاح المؤسسة.
- إن دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما و المتمثلة في : القيمة و الندرة و صعوبة التقليد من قبل المنافسين، و عدم القابلية للإستبدال، و يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تحليل مواردها البشرية من حيث إمتلاكها لهذه الخصائص و ثم العمل على إستغلال الإيجابيات و تلافي السلبيات في سبيل الحصول على قوة عمل تنافسية حقيقية .
- في ظل بيئة ديناميكية قد تمثل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الفارق بين المؤسسات التي تستمد القدرة على الإستمرار و النمو و تلك التي تفشل في تحقيق أهدافها و الإستمرار في أسواق منتجاتها .
- تساهم عملية الإستقطاب الجيدة في جذب الأفراد ذوي المعارف و القدرات و المهارات و بالتالي تسهل عملية الإختيار وهذه الأخيرة إذا تمت بشكل سليم وجيد تساهم بدورها في تقليل تكاليف إعداد و تدريب المورد البشرية .
- يمكن إعتبار التدريب الخطوة الأولى في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة لأنه يعمل على تقليل الفجوة بين المؤسسة و البيئة المتغيرة الديناميكية التي تعمل بها ، و يتم ذلك عن طريق المساهمة في التصدي للمتغيرات البيئية الخارجية كتحدي العولمة، و تحدي الجودة، و التحدي التكنولوجي، و التحدي الثقافي و الإجتماعي.
- بالرغم من تزايد ما ينفق على التدريب و التصاعد المستمر في المؤسسات بتوفير خدمات التدريب في العالم العربي، إلا أن الواقع يشهد جانبا كبيرا من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات، كما أن العائد

على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات و إرتفاع القدرات، و أن جانبا مهما من إشكالية التدريب يعود إلى غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل معه و الإنطلاق في أنشطته دون وجود معايير و توجهات إستراتيجية واضحة تربطه بإستراتيجيات المؤسسة من جانب و إستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر.

- يساهم تقييم الأداء في إكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة غير المستغلة و بذلك يكون مدخلا لإعادة توزيع المسؤوليات و الأدوار بما يكفل الإستفادة من هذه الطاقات، كما يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ، كما يفيد في الحكم على مدى كفاءة و صلاحية برامج التدريب ذاتها و مدى الحاجة إلى تطويرها، بالإضافة إلى أنه يساهم في توفير الأساس الموضوعي و العادل للحوافز و المكافآت مما يعمق الولاء و الإنتماء للمؤسسة و يدفع إلى بذل جهد أكبر للأقل مستوى و يرفع معنويات العاملين لشعورهم بأن أساليب و سياسات التوظيف و كذا تقييم الأداء عادلة و موضوعية مما يؤدي إلى تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة.
- يساهم تقييم الأداء في تخطيط الموارد البشرية فمن خلال نتائجه يتم التعرف على الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية ، كما يساهم في تقدير مدى سلامة و نجاح عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين.
- إن إستراتيجية الأجور و الحوافز يمكن أن تسهم في تعظيم الأداء و رفع الإنتاجية و تحسين الجودة عن طريق تمكين المؤسسة من جذب و إستقطاب عدد أكبر من العمالة الماهرة و زيادة قدرتها على الإحتفاظ بالعمالة الضرورية لفترات طويلة.
- إن إستراتيجية الأجور و الحوافز يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة عن طريق تطوير قوة عمل منتجة و مرتفعة المهارات.

نتائج الجانب التطبيقي :

النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1. الغالبية العظمى من الموظفين و العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من الذكور، إذ بلغ عددهم (189) بما نسبته (80.80 %) من مجموع أفراد العينة.
2. الغالبية العظمى من الموظفين و العاملين في المؤسسات قيد الدراسة من حملة (الليسانس) إذ بلغ عددهم (137) بما نسبته (58.50 %) من مجموع أفراد العينة.
3. الفئة العمرية الشائعة بين الموظفين و العاملين في المؤسسات قيد الدراسة تقع بين (30-40) إذ بلغ عددهم (111) بما نسبته (47.40 %) من مجموع أفراد العينة.
4. عدد سنوات الخبرة الأكثر بين أفراد عينة الدراسة (3-6) إذ بلغ عددهم (71) بما نسبته (30.30 %) من مجموع أفراد العينة.

5. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون الوظائف التنفيذية، إذ بلغ عددهم (105) بما نسبته (44.90%) من مجموع أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بتحليل فقرات متغيرات الدراسة :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة أهميتها من الأكثر إلى الأقل و ذلك حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة كالاتي : إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.644) ثم إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.64)، يليها إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.624)، تليها إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.47)، ثم إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.33)، و أخيرا إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.25).
2. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية بلغ (3.74)، بإخلاف معياري (0.638)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة موافق، مما يعبر عن وجود قناعة بعض الشيء لدى الموظفين والعاملين بأن تخطيط الموارد البشرية يمثل خطوة أساسية لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إذ تم الأخذ به ، و الذي ينبغي أن يبدأ من تحليل وتقييم أوضاع المؤسسة الداخلية و الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف.

حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية للفقرة رقم "10" تأخذ الإدارة بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وإخلاف معياري (1.082)، و هذا يعني أن إدارة المؤسسة لم تأخذ بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية بل ينحصر وضعها على الإدارة العليا ، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (1): " تقوم المؤسسة بإعداد خطة لإحتياجاتها من الموارد البشرية و مهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية " بمتوسط حسابي (3.78) و إخلاف معياري (0.602).

3. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن إستقطاب الموارد البشرية يتم وفق أسس و ضوابط رسمية و يسهم في تميز المؤسسة وتحسين أدائها حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على هذا المتغير (3.64)، و بإخلاف معياري بلغ (0.682)، وهو يشير إلى وقوعه في درجة موافق، و قد كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (20): "يتم اللجوء إلى الإستقطاب من المصدر الخارجي غالبا للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.92) و إخلاف معياري كبير (1.101)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم إهتمام المؤسسات بالمصادر الخارجية لتوفير الكفاءات للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية وإعتمادها على المصدر الداخلي كالترقية، النقل ، .. في سد الشواغر في الوظائف، ما قد يؤدي إلى حرمانها من تجديد دمائها وعدم إستفادتها من المهارات و المؤهلات و الخبرات. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (18): " ملأ

الوظائف من داخل المؤسسة يرفع الروح المعنوية للموظفين و العاملين" حيث بلغ (4.24) و إنحراف معياري (0.80).

4. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الإختيار والتعيين بلغ (3.624)، بإنحراف معياري (0.660)، مما يشير إلى وقوعه في درجة موافق، و الذي يعبر عن زيادة إهتمام المؤسسات بإستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية، ولقد كان أعلى متوسط حسابي (3.81) للفقرة: "تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الإختيار" بإنحراف معياري (0.627) وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تقوم بإختيار و تعيين وفق معلومات دقيقة و محددة مسبقا وتمتلك برامج لمتابعة الموظفين و العاملين الجدد و تعريفهم ببيئة العمل ومتطلبات أداء الوظائف، و كان أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (27): "تجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان"، حيث بلغ (3.24) بإنحراف معياري (1.005)، وهذا يعني وجود نوع من التحيزات الشخصية من قبل القائمون بإجراء المقابلات مع المتقدمين.
5. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التدريب بلغ (3.664)، بإنحراف معياري (0.672)، و هذا يشير إلى وقوعه في درجة موافق، مما يدل على إهتمام المؤسسات بتأهيل الموظفين و العاملين و تدريبهم بصورة مستمرة، فقد كان أعلى متوسط حسابي (4.12) للفقرة رقم (40): "يساعد التدريب على التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظفين و العاملين، بإنحراف معياري (0.755)، وتدل هذه النتيجة أن الموظفين يتلقون دورات تدريبية تساهم في إكسابهم مجموعة من الخبرات والمهارات التي تساعد على تلاشي نقاط الضعف الموجودة لديهم، بينما كانت أقل المتوسطات الحسابية (3.21) للفقرة رقم (47): "يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف بإنحراف معياري (0.742) وتدل هذه النتيجة على عدم التوافق بين تكلفة التدريب و النتائج المرجوة منه، تليها الفقرة رقم (49) "توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.24) و بإنحراف معياري (0.719)، و تدل هذه النتيجة على عدم وجود متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية من قبل الجهة المختصة بذلك.
6. المتوسط الحسابي الكلي لمحور تقييم أداء الموارد البشرية بلغ (3.33)، بإنحراف معياري (0.749)، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة محايد، وكان أعلى متوسط حسابي (3.63) للفقرة رقم (70): "تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين"، بإنحراف معياري (0.715) تليها الفقرة (62): "يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين". بمتوسط حسابي (3.63) وإنحراف معياري (0.836)، ولقد كان أدنى متوسط حسابي (2.79) للفقرة رقم (67): "يشعر العاملون بالإنصاف و العدالة لنتيجة تقييم أدائهم"، بإنحراف معياري (0.976)، وهذه النتيجة تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالإنصاف لنتيجة تقييم أدائهم، والذي قد يرجع لخلل وضعف في تقييم الأداء مما قد يؤثر على مستوى أداء العاملين، تليها الفقرة (66): "تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي"، بمتوسط حسابي (2.95) و إنحراف معياري (0.941)، و هذه النتيجة تؤكد عدم وجود آلية

واضحة وقوية لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لدراسة نقاط الضعف في تقارير الموظفين و العاملين، تليها الفقرة رقم (52): "يتم الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية." بمتوسط حسابي (2.99)، و إنحراف معياري (0.987)، وهذا يدل على عدم إستخدام نتائج تقييم الأداء لتقرير الدورات التدريبية لمن هم في حاجة إليها ، ثم تليها الفقرة رقم (53): "يعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت"، بمتوسط حسابي (3.05)، و إنحراف معياري (0.975)، هذا ما يؤكد على أن هناك وسائل أخرى غير نتائج تقييم الأداء هي التي على أساسها يتم منح الحوافز والمكافآت.

7. المتوسط الحسابي الكلي لمحور تعويض و تحفيز الموارد البشرية بلغ (3.25)، بإنحراف معياري (0.821)، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (محايد) وهذا يعني أن إستراتيجية الأجور و الرواتب لا تأخذ إهتماما كبيرا لدى المؤسسات و كذا قصور في الإجراءات و الأسس المتبعة لمنح الحوافز.

فبالنسبة لإستراتيجية الأجور و الرواتب كان أدنى متوسط حسابي (2.62) للفقرة رقم (73): "تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الجهد المبذول من قبل العامل"، بإنحراف معياري (0.900)، وهذا دليل على أن بعض الوظائف تتطلب جهدا كبيرا لا يتلاءم مع الأجر المدفوع، تليها الفقرة رقم (76): "تقوم المؤسسة بدفع أجور أعلى من المؤسسات المماثلة للحفاظ على الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، و إنحراف معياري (1.101)، و هذا ما يفسر إنتقال بعض الإطارات إلى العمل في مؤسسات منافسة تدفع أكثر وهذا يضر بمصلحة المؤسسة، تليها الفقرة رقم (72): "تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الظروف المعيشية السائدة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، و إنحراف معياري (0.853)، و تشير هذه النتيجة إلى تدني مستوى الرواتب و الأجور التي يتقاضاها الموظفون والعاملون وعدم ملاءمتها لسد الإحتياجات الأساسية في ظل الظروف المعيشية السائدة.

وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.01) للفقرة رقم (78): "الزيادة في الأجور و الرواتب تدفع الموظف أو العامل إلى تحسين أدائه الوظيفي"، بإنحراف معياري (0.881)، تليها الفقرة رقم (79): "يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عند الزيادة السنوية في الراتب"، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، و إنحراف معياري (0.794). أما بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، فقد كان أدنى متوسط حسابي (2.73) للفقرة رقم (84): "يوصي المدير المباشر بمنح العاملين الأكفاء مكافآت إستثنائية"، بإنحراف معياري (0.963)، و هذه النتيجة تؤكد ضعف و قصور في دور المدراء في إستخدام المكافآت كحافز لتحسين أداء الموظفين و العاملين، تليها الفقرة (80): "يتم الإعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز." بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، و إنحراف معياري (1.152)، و هذا دليل على وجود وسائل أخرى يتم على أساسها منح الحوافز و المكافآت، تليها الفقرة (90): "تتاح للموظف أو العامل فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله"، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) و إنحراف معياري (0.958)، هذا يعني عدم الإهتمام بإشراك العمال و الموظفين في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

وكان أعلى متوسط حسابي (3.87) للفقرة رقم (81): "تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجابيا على أداء العاملين، بإخلاف معياري (0.841)، هذا يدل على إدراك إدارة الموارد البشرية لمدى أهمية التحفيز المادي والمعنوي للعمال و الموظفين و الذي من شأنه الإرتقاء بمستوى أدائهم لأعمالهم و تحسينها مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، تليها الفقرة رقم (86): "منح المؤسسة حوافز مادية و معنوية يعزز الإبداع و التميز " بمتوسط حسابي (3.84) و إخلاف معياري (0.705)، ثم الفقرة رقم (87): "منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء العامل"، بمتوسط حسابي (3.76) و إخلاف معياري (0.662) و هذا يعني بصفة عامة عدم تطبيق العدالة في منح الحوافز يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي الذي لم يتلقى الحوافز، وذلك يعني أن قيمة الحوافز المنحرفة في إتجاهها تعطي نتائج عكسية و سلبية على الأداء بشكل عام.

8. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية بلغ (3.79)، بإخلاف معياري (0.704) و موافقة نسبية على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (69.38%)، وهو يشير إلى وقوعه في منطقة (موافق)، فبالنسبة لمحور الإبداع كان أدنى متوسط حسابي (3.34) للفقرة رقم (102): "تعطي المؤسسة إهتماما كبيرا للأفكار الجديدة للعاملين."، بإخلاف معياري (0.841)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (42.70%)، و هذا يدل على وجود ضعف في ثقافة تبني الأفكار الجديدة للعاملين في المؤسسة ربما خوفا من المخاطرة أو غيرها، تليها الفقرة رقم (103): "تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة."، بمتوسط حسابي (3.57) و إخلاف معياري (0.779)، و موافقة نسبية بلغت (56.40%).

وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.01) للفقرة رقم (99): "نسعى لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة."، بإخلاف معياري (0.662)، و موافقة نسبية بلغت (78.60%)، مما يدل على إهتمام المؤسسات بتحسين عملياتها الإنتاجية ومنتجاتها على حد سواء.

أما بالنسبة لمحور التكلفة، فقد كانت كل المتوسطات الحسابية مرتفعة (3.62، 3.87، 3.79) بموافقة نسبية مرتفعة بلغت (61.10%، 69.60%، 72.30%)، مما يدل على إهتمام المؤسسات بخفض تكاليف منتجاتها كأداة لمواجهة منافسيها .

أما محور الجودة فقد حظي بأعلى متوسط حسابي (3.885) و إخلاف معياري (0.691)، و موافقة نسبية بلغت (72.07%)، وقد كان أعلى متوسط حسابي (4.21) للفقرة رقم (110): "نسعى إلى جعل مواصفات منتجاتنا مطابقة للمواصفات القياسية."، بإخلاف معياري (0.727)، و موافقة نسبية بلغت (82%)، حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي إهتماما كبيرا بجودة منتجاتها لإرضاء رغبات زبائنهم الذين يتطلعون لإقتناء أجود المنتجات و لو بسعر أعلى .

أما بالنسبة لمحور المرونة، فقد كانت كل المتوسطات الحسابية مرتفعة (3.80، 3.91، 3.74، 3.64) بموافقة نسبية مرتفعة بلغت (70.90%، 64.10%، 67.50%، 81.60%)، وقد كان أعلى متوسط حسابي

(3.91) للفقرة رقم (116): "يساهم الإستغلال الأمثل للكفاءات الجوهرية للعاملين في الإستجابة الدقيقة للفرص." ، بإنحراف معياري (0.520)، و موافقة نسبية بلغت (81.60%).
أما بالنسبة لمحور التسليم فقد كان أعلى متوسط حسابي (3.97) للفقرة رقم (117): "تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار نتيجة إلزام العامل بأداء أعماله في الوقت المحدد . " ، بإنحراف معياري (0.589) ، و موافقة نسبية بلغت (81.20%).
وكان أدنى متوسط حسابي (3.49) للفقرة رقم (119) : "تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة"، بإنحراف معياري (0.932)، و أهمية موافقة نسبية بلغت (50.40%).
وهذا كله يشير إلى إهتمام وإقتناع المؤسسات بضرورة الحياة على ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها و تضمن بقاءها و إستمرارها.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

1. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصرا حاسما في خلق و تحقيق الميزة التنافسية ، لأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين الأداء و تعظم إنتاجيتها من خلال العنصر البشري ، فهي تعمل على تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية ، و إستقطابها، و إختيارها ، و تدريبها، و تقييم أدائها، وتحفيزها، إدراك من إدارات الموارد البشرية بأن هذه الإستراتيجيات تولد لدى الموارد البشرية الدافع نحو زيادة الأداء و تحقيق التميز.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية، حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يدفع الموظفين و العاملين نحو زيادة الأداء وتحسين جودة العمل والمنتجات و تحقيق التميز في خدمة الزبائن.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن الإستقطاب الجيد يساهم في جذب الأفراد ذوي المعارف و القدرات و المهارات و بالتالي يسهل عملية الإختيار و يساعد على زيادة فاعلية الموارد البشرية وأدائها و يعد إستثمارا ذا قيمة للمؤسسة .
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن الإختيار الجيد للكوادر المؤهلة يساهم في تقليل تكاليف إعداد و تدريب المورد البشرية و يرفع من الأداء و يساهم في تحقيق التميز.
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن التدريب و التأهيل الجيد للموارد البشرية يسعى إلى تزويد الموظفين و العاملين بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم المهارة في أداء أعمالهم بما يعود على المؤسسة بالنفع من خلال رفع الكفاءة في الأداء.

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية تساهم في إكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة غير المستغلة و في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين وكذا في تخطيط الموارد البشرية، كما يفيد في الحكم على مدى كفاءة و صلاحية برامج التدريب ذاتها و مدى الحاجة إلى تطويرها و تقدير مدى سلامة و نجاح عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين ، بالإضافة إلى أنه يساهم في توفير الأساس الموضوعي و العادل للحوافز و المكافآت مما يعمق الولاء و الإنتماء للمؤسسة.

7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية ، حيث أن الأجور والرواتب تعد أحد القضايا المحورية في علاقتها بالتميز، فهي تؤثر على دخول الموظفين و العاملين وبالتالي مستوياتهم المعيشية ، فمستوى الأجر أو الراتب ومدى عدالته مقارنة مع المؤسسات الأخرى يعد مهما من وجهة نظر الموظفين و العاملين، كما أن التحفيز يعمل على دفع الموظفين و العاملين إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وكذا يعمل على جذب كوادر عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكتسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية .

8. الإقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا إستخلاص مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يكسب المؤسسة ميزة تنافسية و من أهمها ما يأتي :
- يجب على مؤسسة أن تتبنى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، وذلك من خلال تشخيص حقيقي وتقدير الانحراف ما بين الموارد الحالية والموارد المستقبلية المرغوبة، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة، وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للتوظيف والتكوين، وإدارة مسارات العمل بالنظر إلى مخطط تطوير المؤسسة ككل والإمكانيات التي تتوفر عليها.
 - ضرورة الإهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمختلف مكوناتها لأنها ترفع من أداء المؤسسة وتكسيبها ميزة تنافسية على منافسيها.
 - ضرورة توعية الموظفين و العاملين بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث أن دورها لم يعد محصورا في شؤون الموظفين من حفظ الملفات والمستندات وتطبيق الأنظمة والتعليمات، بل يمتد ليشمل: تخطيط الموارد البشرية ، تحديث و تطوير نظم الإستقطاب و الإختيار و التعيين ، إعداد خطط التدريب، تصميم نظم الأجور و الرواتب و الوصف الوظيفي و تقييم الأداء، و المشاركة في إتخاذ القرار و تخطيط المسار الوظيفي، و رعاية الموظفين و حمايتهم .
 - ضرورة الإهتمام بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة للمؤسسة عند القيام بتخطيط الموارد البشرية، مع ضرورة العمل على الحد من المركزية الشديدة خاصة في مجال وضع الخطط و إتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية لأهميتها في تفعيل تخطيط الموارد البشرية و العمل على مناقشة مشاكل العمل من واقع عملي، لتكون الخطط الموضوعية متفقة مع إمكانيات المؤسسة و واقعها العملي .

خاتمة عامة

- إبداء المزيد من الاهتمام بإستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية من قبل الإدارات العليا في المؤسسات وخاصة إدارات الموارد البشرية من خلال إستقطاب الكوادر المؤهلة التي لديها القاعدة الضرورية من المعرفة والمهارات و القدرات اللازمة و التي تمكن المؤسسة من القيام بالمهام المنوطة بها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع ضرورة العمل على وضع خطة إستراتيجية لإستقطاب الكفاءات البشرية من المصادر الداخلية و الخارجية، فكلما كانت العملية موسعة كلما كانت فرص إختيار الموارد البشرية ذات الخبرة والأداء المتميز أكثر.
- وضع معايير مدروسة وواضحة لإستراتيجية الإختيار و التعيين تكون قابلة للتطبيق و قادرة على التصدي لآفات المحسوبة و الوساطة ومختلف الضغوطات، و قائمة على أسس الإستحقاق و الجدارة، و ذلك من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، و إجراء المقابلات مع المتقدمين، لإكتشاف جوانب متعددة في شخصية المتقدم للوظيفة لا يمكن الوصول إليها من خلال الشهادات و المستندات المقدمة، و إعتداد الإختبارات الشفهية و الكتابية لتقييم المتقدمين، وعدم الإكتفاء بالمقابلات الشخصية التي غالبا لا يمكنها التعرف على مهارات و قدرات المتقدمين، مما يزيد من ثقة الموظفين ويرفع الروح المعنوية لديهم و من ثم ينعكس على أدائهم الوظيفي .
- زيادة الإهتمام بالموظفين و العاملين في المؤسسة فكريا عن طريق التدريب وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال تحليل الإحتياجات التدريبية على أسس موضوعية، والعمل على دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، بإعتباره الأداة الرئيسية لتحسين مستوى وجودة الأداء و العمل، و ضرورة القيام بمتابعة دورية لمخرجات العملية التدريبية بشكل مستمر للتأكد من مستوى التغير الذي تحدثه في سلوكيات و مهارات الموظفين و العاملين و متابعة آثاره على العمل في المؤسسة.
- من المهم أن تتعرف المؤسسة على الأسس التي تركز عليها عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، والطرق الخاصة بتقديرها، وكذا على المعايير المتعلقة بها للفرقة بين المشكلات التدريبية وغيرها من المشكلات التي لا يستطيع التدريب علاجها، كما يجب عليها دراسة الصعوبات التي تواجهها في تخطيط نشاطها التدريبي والمشكلات التي تصادفها في تحديد الإحتياجات التدريبية حتى يمكن التوصل إلى حلول لعلاج هذه المشكلات.
- يجب على المؤسسة العمل على وضع برامج محددة لنقل أثر تدريب الموارد البشرية إلى واقع العمل، من خلال متابعة وتقييم أدائهم خلال فترات متباعدة من عودتهم من الدورات التدريبية .
- الإهتمام بإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية ووضع معاييرها على أسس واضحة عادلة وموضوعية، مع ضرورة تدريب المقيمين الذين يقومون على عملية التنفيذ لتوحيد مفهومهم حول تقييم الأداء و توعيتهم بأهمية الدقة و الموضوعية و إرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعده.
- خلق الشعور بالثقة و الإطمئنان لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء عن طريق شرح أهدافه و فوائده التي تعود عليهم و على المؤسسة و ضمان النزاهة و الموضوعية في عملية التقييم.
- ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الأجور و الرواتب، بحيث تلبي إحتياجات الموظفين و العاملين و ترفع معنوياتهم و مستوى أدائهم من خلال مايلي :

خاتمة عامة

- إطلاع الموظفين و العاملين على نظام الأجور و الرواتب، ولوائح إدارة الموارد البشرية، و التعامل معهم بكل شفافية و وضوح عند إعدادها، مما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
- وضع أسس سليمة وعادلة لحساب العلاوات الدورية التي تلي تطلعات و رغبات الموظفين و العاملين وتستند على نتائج تقييم الأداء.
- تحسين الظروف المعيشية لجميع الموظفين و العاملين، بما يتلاءم مع الغلاء المعيشي و زيادة الرواتب.
- ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الحوافز، بحيث تلي إحتياجات و تطلعات الموظفين والعاملين في المؤسسة وذلك من خلال :
- العمل على تفعيل الحوافز من خلال توجيهها لمن يستحقها، و أن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين و العاملين في الحصول عليها.
- أن تكون الحوافز متناسبة مع مدة الخدمة، و نوع العمل الذي يؤديه العامل أو الموظف، و عدد ساعات العمل التي يقضيها، حيث أن ذلك يرفع من مستوى الأداء .
- العمل على تحفيز الموظفين و العاملين ذوي الأداء المتميز.
- العمل على ترسيخ مبدأ العدالة و الإنصاف في منح الحوافز.
- الحد والقضاء على المحسوبية في منح الحوافز، بما يكفل أن تسود العدالة في بيئة العمل.

المراجع

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

❖ الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، بدون دار نشر، 2004.
3. أشلوك تشاندا و شلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
4. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007 .
5. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
6. جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
9. راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
12. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
13. سعيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2005.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2003.
15. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

16. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، 1999.
17. عادل حرحوش، أحمد صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003 .
19. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009.
20. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، القاهرة ، مكتبة عين شمس، 2003.
21. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريي للطباعة، القاهرة، 2003 .
22. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997 .
23. عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2008.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية : الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2009.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
26. عبد العزيز صالح بن حنتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2004 .
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
28. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
29. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
30. علي السلمي، الإدارة الإستراتيجية (خطط قبل أن يخطط لك)، الجمعية العربية للإدارة، 2009.
31. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001.
32. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
33. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .

34. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
35. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
36. كامل علي عمران، إدارة الموارد البشرية، الناشر غير مبين، 1999.
37. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإقتصاد للنشر و التوزيع، بغداد ، 1991.
39. محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2004.
40. محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 .
41. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993
42. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
43. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
44. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
45. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 1، 2007.
46. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
47. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
48. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
49. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000.
50. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2003.
51. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
52. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

53. نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
54. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، طبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- ❖ المجالات و البحوث
55. رائد هيرك أولوك ، وظيفة تطوير الموارد البشرية : الغموض في وضعها داخل الخدمة العامة للمملكة المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 11 عدد 1، الإصدار العربي، أبو ظبي، 2006.
56. راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة، مجلد 50 عدد 4، 2010.
57. سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر ، 2006.
58. سعيد شعبان حامد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 71 السنة 47، كلية التجارة —جامعة القاهرة، 2008.
59. سعيد شعبان حامد، دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 69 السنة 46 الجزء 1، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.
60. العلاقة بين تكنولوجيا العمليات و المزايا التنافسية في الشركات الصناعية العراقية ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، جامعة بني سويف ، كلية التجارة ، العدد 2، 2007.
61. على السلمي ، تنمية الموارد البشرية السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 23، العدد الثاني، يوليه 2001، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
62. فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، العدد 03، سبتمبر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.
63. ليلي حسام الدين، العلاقة التبادلية بين الأداء و الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر بنات العدد 19، 2001.
64. ناهدة إسماعيل عبد الله ، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مجلة تنمية الرافدين نصدرها كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة الموصل، مجلد 81 عدد 28، 2006.
65. نجم عبود نجم ،الإبتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، مجلة أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28، سبتمبر 1999.

66. نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بعناصر رأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 29، العدد 2، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2005.

❖ الندوات و المؤتمرات (الملتقيات):

67. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 و 9 مارس كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

68. حسن الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.

69. دادن عبد الغني، دادن عبد الوهاب، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 8-9 ماي 2004.

70. سمالي يحضية، بلالي أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، 3-4 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005.

71. عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " تسيير المؤسسات : المعرفة - الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية "، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر 12-13 نوفمبر 2005.

72. مصطفى كامل، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ندوة إستراتيجيات و سياسات الإحلال و تكوين القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

73. معالي عكروش ، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ملتقى التميز في استثمار الموارد البشرية ، يومي 15-16 أفريل 2007 ، الأردن.

المذكرات والرسائل:

74. أشرف سيد عبد الباري، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول، رسالة دكتورى، كلية التجارة، عين شمس، 2001.
75. أشرف عبد الرحمان محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل إقتصاد المعرفة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2005.
76. أماني درويش عثمان، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتورى، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993 .
77. أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.
78. حسنية محمد حسن الحبشي ، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.
79. حسين يرقى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة دكتورى في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007.
80. دعاء إبراهيم مرفت أحمد المصري ، حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على المحاكم المصرية)، رسالة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2010.
81. رشا محمد علي السمني، دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2008.
82. رمضان فهيم علي غربية، أثر العولمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة دكتورى في إدارة الأعمال، القاهرة ، 2010.
83. سامي علي أبو الروس، دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
84. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتورى في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
85. شذى محمود عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2003.

86. طارق عبد الجليل إسماعيل، أثر تحديد إحتياجات التدريب على الأداء التنافسي للشركات، دراسة ميدانية لقطاع الدواء، ماجستير كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
87. عبد الله فيصل الحميد، تأثير الحوافز على الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
88. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
89. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مصادرها تنميتها و تطويرها ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002.
90. غسان إبراهيم توفيق بشير، دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2009.
91. فاطمة علي محمد الرابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006.
92. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
93. كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
94. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2000.
95. حسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية و تنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2008.
96. ماجي سمير جرجس، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، رسالة دكتورى، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001.
97. منار حبيب محمد، تأثير تنمية الموارد البشرية على الإستعداد للأزمات و القدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية على مستشفيات، رسالة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2005.

98. نسرین محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.

99. نصرية إحمد الفيتوري، أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2008.

ثانيا: باللغة الفرنسية:

❖ OUVRAGES:

100. Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001
101. Brice.Auckenthaler et Autres : Réinventer l'innovation – Rompre Avec les Idées Reçues Et Ressusciter l'envie ،les éditions LIAISONS ،Paris ،1997
102. Charles-Henri Bessetre Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
103. Florence Durieu : Management de l'innovation; vulbret,paris,2000.
104. G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.
105. GIGET, Marc, le dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, redéploiement à partir de l'arbre de compétence,Ed Dunod,Paris,1998.
106. . Jean – Luc Arrègle et al, les Nouvelles Approches des Gestion des Organisations. Editions Economica, Paris, 2000.
107. Jouy-en-Josas, Stratégor: Politique Générale de l'entreprise - structure, décision, identité, édition DUNOD, Paris, 1997.
108. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2ème edition, ed. d'organisation, 1997.
109. Leonard Nadler, Corporate human resources development, American Society Training and Development Madison , 1988.
110. Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000.
111. Michael Porter, l'avantage concurrentiel :comment devance ses concurents et maintenir son avance,Edition Dunod,Paris,1997.
112. P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988.

❖ ARTICLES/REVUES

113. Jean .Luc ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, LAVOISIER , paris 1996
114. Jean-Philippe NEUVILLE, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, LAVOISIER, paris 1996
115. UZAN ,Odile, Le diagnostic strategique :Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel cahier Francais,n°275 ,1995.

Books :

116. A.D. Chandler, Strategy and structure, M.I.T press, London, 1962.
Alan Cowling,Chloe Mailer,Management human ressources,2 ed .Edward Arnold,London,1992
117. Dessler,G ,Human resources Management, USA : Prentice Hall , 2000.
118. Dessler,g, Humain Ressource managment .New jersey.Prentice Hall int. 2000.
119. F.R. David, Strategic management , Prentice hall, New Jersey, 1993.
120. French,wendell L ;Human Ressources Managment,3 ed (USA) Houguton Mifflin co, 1994
121. I..H. Ansoff, Corporate strategy, New York, Mc-Graw-Hill Bookcommpany, 1965
122. JHONE BROTTON, Jeffrey Gold,Human Ressource Managment Theory and practice ,3 nd ed . pal grave & Macmillan,london,2003.
123. JHONE BROTTON,Jeffery Gold,Human Ressource Management Theory and practice ,2nd ed .Macmillan,london,1999.
124. Mathis R L F Jackson, Human Ressource Management, 2 ed , canada south western thomson learning ,2002.
125. P. Drucker, The practice of management, Harper and row publishers, New York, 1954.
R. Russell and G.W Martine, Human resources strategy, MCGraw, New York, 1992
126. Walter M, The performance managment, Handbook institute of personnel and development,London, 1995
127. Wheelen,T.L, And Hunger,J.D; Concepts of strategic management and business policy, Pearson Education India,8th Edi,2002
128. William Anthony and others , Human ressource managment – a strategic approach, 3rd New york : Dryden press,1999.

Reviews :

129. Barney,J.B,Wright,P.M,On becoming a strategic partner: The role of Human Resource in gaining competitive advantage, Human Resource Management,V37,N1,1998.
130. Boxall, p. Achieving competitive Advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, human resource managementvol 8, n 3, 1998..
131. Burgess, rache & Turner, Suzanne ; Seven key features for creating and sustaining commitment ; international journal of Project managment, vol 18 , 2000.
132. GUST D ; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ANA ARTHODOXY;BRITSH JOURNAL OF INDUSTRIEL RELATIONS (1990)29(2.)
133. Hayton .J.C; Strategic human capital management : An empirical study of entrepreneurial performance, Humane resource management; vol 42; n 4; 2003.
134. Ma,H,Towaard global competitive Advantage :creation competition cooperation and co-option, Management Decesion,V42,N 7, 2004.
135. Marta fossas ollala,The ressource based theory and human ressources, international advances in economie research,vol5,2000.
136. Martell, K & Carroll ,S J, How strategic is HRM ? Human resources Management, Vol 34, No 2

137. Russel coff, When competitive advantage doesn't lead to the performance : in the ressource based view and stake holder bargaining power ; journal of the institue of management sciences, vol 10,2000.
Werner felt, ressource based view of the firm, strategic managment journal , 1986.

❖ **INTERNET**

138. abraham carmeli & Aaron cohen,Organization reputation as a source of sustainnable complpetitive advantage and above normle performance. [www.pamji.com/6-4\(6-4-1-carmeli2009](http://www.pamji.com/6-4(6-4-1-carmeli2009).
139. john .williams,Human ressource as a competitive advantage,2009.
<http://www.ravenwerks.com>
140. Raymond saner,competitive and quality of human ressource,2008. www.Csend.org.

الملاحق

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

إستمارة إستبائية

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا فرضت عليها ضرورة التفكير في خلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء و الإستمرار، من أجل هذا تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة دكتورى في علوم التسيير حول " دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية -حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-.

و في سبيل إتمام هذه الدراسة ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها قائمة الإستبيان .

و مع خالص التقدير و الإمتنان لتعاونكم و مساهمتكم في نجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة بدقة و موضوعية على كل سؤال قصد منح البحث المصداقية العلمية ، و أؤكد لسيادتكم أن الإجابات المقدمة سيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

و تقبلو مني فائق الإحترام و التقدير لتكرمكم بالمساعدة

البيانات التعريفية :

ضع علامة ☒ أمام الجواب المناسب.

1-الجنس :

☐ ذكر - ☐ أنثى

2-العمر:

☐ - أقل من 30 سنة ☐ - 30 إلى 40 سنة
☐ - 40 إلى 50 سنة ☐ - 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي :

☐ من متوسط إلى ثانوي ☐ ليسانس
☐ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ☐ ماجستير
☐ دكتورى

4-: المسمى الوظيفي :

☐ مدير عام ☐ مدير إدارة
☐ رئيس قسم ☐ موظف أو عامل عادي

أخرى أذكرها:

5-سنوات الخبرة :

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 6 سنوات
☐ من 7 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الأول : الفقرات التي تتعلق بسياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم و تنطبق على مؤسستكم

تخطيط الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تقوم المؤسسة بإعداد خطة لإحتياجاتها من الموارد البشرية و مهاراتهم المطلوبة للفترة المستقبلية					
2. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى للمؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية					
3. يطلب من الإدارات و الأقسام التنبؤ بإحتياجاتهم الكمية (العدد) و النوعية (المهارات ، القدرات، الميزات) من الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلا.					
4. تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة سوق العمل و التحليل و المراجعة الدورية لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد عرض الموارد البشرية من حيث النوعية و الخبرات.					
5. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحليل و المراجعة الدورية لعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أثناء تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية					
6. تتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية					
7. يوجد نظام معلومات يدعم عمليات تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية					
8. هناك لجان إستشارية متخصصة تساعد في عمليات تخطيط الموارد البشرية					
9. يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية					
10. تأخذ الإدارة بآراء الموظفين و العاملين عند إعداد خطة الموارد البشرية					
11. يقتصر وضع خطة الموارد البشرية في المؤسسة على الإدارة العليا فقط					
12. يؤدي التخطيط السليم إلى التقليل من دوران العمل					

إستقطاب الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
13. تقوم إدارة الموارد البشرية بإستقطاب العاملين لملء الوظائف الشاغرة وفق ضوابط رسمية محددة					
14. تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها					
15. تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر التكلفة عند إختيار مصدر الإستقطاب .					
16. تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر الزمن عند إختيار مصدر الإستقطاب					
17. تفضل إدارة الموارد البشرية الإعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل ، ...) لملأ الوظائف الشاغرة .					
18. ملأ الوظائف من داخل المؤسسة يرفع الروح المعنوية للموظفين و العاملين .					
19. تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية مثل (الإعلان، مكاتب التوظيف...) لملأ الوظائف الشاغرة .					
20. يتم اللجوء إلى الإستقطاب من المصدر الخارجي غالبا للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية					
21. يساعد الإستقطاب في تسهيل عملية إختيار العاملين.					
22. يساعد الإستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الإعداد و التدريب					

إختيار و تعيين الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
23. تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل عملية الإختيار.					
24. هناك خطوات محددة لإختيار و تعيين العاملين في المؤسسة.					
25. تستخدم إدارة الموارد البشرية أنواع محددة من الإختبارات للتقدمين لشغل الوظائف للوصول إلى الشخص المناسب.					
26. تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من					

					القدرات الشخصية.
					27. تتجنب الجهة المسؤولة عن المقابلة التحيز الشخصي قدر الإمكان.
					28. يقيم الموظف أو العامل بموضوعية أثناء مزاولة عمله في المؤسسة.
					29. يتم تعريف الموظف أو العامل الجديد باللوائح و الأنظمة الداخلية للمؤسسة.
					30. يتم توجيه الموظف أو العامل الجديد للإلمام بمهام العمل
					31. تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة أداء الموظفين و العاملين الجدد بعد التعيين.
					32. يساعد الإختيار السليم على تخفيض تكلفة المورد البشري
					33. يساعد نظام الإختيار الذي تعتمد عليه المؤسسة على جذب العاملين ذوي المعرفة و المتخصصين و القادرين على إستيعاب التقنيات الجديدة و تطبيقها
					34. يساعد نظام الإختيار الذي تعتمد عليه المؤسسة على الحصول على الأفراد ذوي المعرفة و القدرات و المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.
					35. نظام الإختيار المطبق في المؤسسة له القدرة على إنتقاء المهارات النادرة في سوق العمل و التي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة الأخرى

تدريب الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36. توجد لدى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية واضحة للتدريب لها أهداف محددة تأخذ في الإعتبار المتغيرات الحالية و التحديات المستقبلية.					
37. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية بالمؤسسة .					
38. تهتم إدارة الموارد البرية بآراء المديرين في تحديد الإحتياجات التدريبية.					
39. تشجع إدارة الموارد البشرية الموظفين و العاملين على ضرورة الإلتحاق بالدورات التدريبية و تهتم بزيادة دوافع التعلم الذاتي و المستمر لديهم.					
40. يخضع العاملون لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل تهدف إلى تزويدهم بالمهارات الأساسية لإستخدامها .					
41. يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.					

					42. يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغييرات هيكلية في المؤسسة.
					43. يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.
					44. يتولى عملية التدريب فريق متخصص من داخل المؤسسة.
					45. يتم الإستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج المؤسسة .
					46. تقوم المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي للتدريب في ميزانيتها السنوية.
					47. يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف .
					48. يساعد التدريب على التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظفين و العاملين.
					49. توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية

تقييم أداء الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50. يلاحظ أن معايير تقييم الأداء الحالية مبنية على اسس علمية					
51. تهتم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الموضوعية في تقييم أداء العاملين.					
52. يتم الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية.					
53. يعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز.					
54. ترتبط الترقية إلى مستوى وظيفي اعلى بالكفاءة في الأداء التي تحددها نتائج تقييم الأداء.					
55. تتوفر الخبرة و المعرفة الكافية لدى المسؤولين القائمين بعملية تقييم الأداء .					
56. يتم تقييم أداء العاملين من قبل الرؤساء المباشرين فقط.					
57. نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين العامل الكفو و غير الكفو.					
58. تزود إدارة الموارد البشرية العاملين بمعايير و أسس تقييم الأداء.					
59. تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء					

					60. تتسم معلومات تقييم الأداء بالسرية التامة.
					61. يساعد تقييم الأداء على تلافي نقاط الضعف الموجودة لدى العاملين عن طريق إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لها.
					62. يساعد تقييم الأداء على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين .
					63. يتحسن أداء العاملين بعد كل عملية تقييم أداء.
					64. يعد الزبائن أحد الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء العاملين
					65. تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط القوة في تقرير تقييم الأداء السنوي .
					66. تدرس إدارة الموارد البشرية نقاط الضعف في تقرير تقييم الأداء السنوي .
					67. يشعر العاملون بالإنصاف و العدالة نتيجة تقييم الأداء.
					68. يتم تقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة.
					69. يحق للعامل الإطلاع على تقارير تقييم الأداء بهدف تحسين أدائهم المستقبلي
					70. تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تعويض و تحفيز الموارد البشرية
					الأجور و الرواتب
					71. تحقق إستراتيجية الأجور و الرواتب العدالة بين العاملين في المؤسسة
					72. تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الظروف المعيشية السائدة
					73. تتلاءم الأجور و الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الجهد المبذول من قبل العامل
					74. هناك اسس عادلة لحساب العلاوات الدورية
					75. تدفع الأجور و الرواتب في مواعيدها المحددة
					76. تقوم المؤسسة بدفع أجور أعلى من المؤسسات المماثلة للحفاظ على الموظفين
					77. يتم تعديل الأجور و الرواتب لتتناسب مع التغيرات البيئية مثل (التضخم ، التكنولوجيا، البطالة...)

					78. الزيادة في الأجور و الرواتب تدفع الموظف أو العامل إلى تحسين أدائه الوظيفي .
					79. يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عند الزيادة السنوية في الراتب
					الحوافز
					80. يتم الإعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز
					81. تدرك إدارة الموارد البشرية بأن التحفيز يؤثر إيجابيا على أداء العاملين .
					82. تمنح الحوافز وفق أسس علمية سليمة و معلنة .
					83. تؤثر الإعتمادات الشخصية عند تحديد الحوافز للعاملين.
					84. يوصي المدير المباشر بمنح العاملين الأكفاء مكافآت إستثنائية.
					85. يتقاضى الموظفون و العاملون في المؤسسة مكافآت لقاء أية أعمال إضافية يقومون بها.
					86. منح المؤسسة حوافز مادية و معنوية يعزز الإبداع و التميز.
					87. منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر على مستوى أداء العامل
					88. يتلقى العامل الثناء من رئيسه المباشر في العمل عندما يقوم بعمل مميز.
					89. يمتلك العاملون الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من تطوير قدراتهم في العمل .
					90. تتاح للموظف أو العامل فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.
					91. تعتمد الإدارة على التحفيز الجماعي كلما أمكن لتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

الجزء الثاني : فقرات تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة.

أبعاد الميزة التنافسية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع					
92. نسعى لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها بهدف كسب حصة سوقية إضافية..					
93. نعمل على تطوير منتجاتنا اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.					
94. يتم تطوير منتجاتنا بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.					
95. تخصص مؤسستنا مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.					
96. يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات المؤسسة.					
97. نعمل على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.					
98. نقوم بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.					
99. نسعى لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة.					
100. يسعى المهندسين المتخصصين بالإنتاج بتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة.					
101. تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين في حل المشاكل					
102. تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الجديدة للعاملين					
103. تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة					
التكلفة					
104. تساهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المنتجات .					
105. نسعى إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار.					
106. نسعى إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.					
الجودة					

					107. لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.
					108. نسعى إلى خفض نسب المعيب في منتجاتنا باستمرار.
					109. تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.
					110. نسعى إلى جعل مواصفات منتجاتنا مطابقة للمواصفات القياسية.
					111. نعمل على تصميم عملياتنا الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.
					112. يساهم إستقطاب الموارد البشرية الماهرة في تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة.
					المرونة
					113. نقوم بإجراء تغييرات على المستوى الإستراتيجي إستجابة لما يحصل من أخطاء معنا و مع المنافسين.
					114. يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
					115. لدينا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتنا.
					116. يساهم الإستغلال الأمثل للكفاءات الجوهرية للعاملين في الإستجابة الدقيقة للفرص .
					التسليم
					117. تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار نتيجة إلتزام العامل بأداء أعماله في الوقت المحدد .
					118. لدينا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
					119. تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة

ملحق (2) : نتائج الـ SPSS

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
F	45	19.2	19.2	19.2
Valid M	189	80.8	80.8	100.0
Total	234	100.0	100.0	

AGE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<30	40	17.1	17.1	17.1
30-40	111	47.4	47.4	64.5
Valid 40-50	57	24.4	24.4	88.9
>50	26	11.1	11.1	100.0
Total	234	100.0	100.0	

NIVEAU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
DEUA	56	23.9	23.9	23.9
DOCTORAT	2	.9	.9	24.8
LICENCE	137	58.5	58.5	83.3
MAJESTER	5	2.1	2.1	85.5
MOY - LYC	34	14.5	14.5	100.0
Total	234	100.0	100.0	

FONCTION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
CHEF	76	32.5	32.5	32.5
DIR ADM	47	20.1	20.1	52.6
Valid DIR G	6	2.6	2.6	55.1
FONCTIONNAIRE	105	44.9	44.9	100.0
Total	234	100.0	100.0	

EXPERIENCE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<3	43	18.4	18.4	18.4
3-6	71	30.3	30.3	48.7
Valid 7-10	58	24.8	24.8	73.5
>10	62	26.5	26.5	100.0
Total	234	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	15,2062	8,207	,983	,992
Y2	15,1976	7,848	,981	,993
Y3	15,0716	8,223	,992	,991
Y4	15,1845	7,910	,987	,991
Y5	15,1677	8,295	,967	,994

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	17,4915	12,076	,990	,991
x2	17,3166	11,775	,990	,990
x3	17,3335	11,998	,972	,992
x4	17,3146	12,303	,991	,991
x5	17,6284	11,327	,989	,991
x6	17,7057	10,942	,968	,994

Descriptive Statistics

	N	Skewness	
	Statistic	Statistic	Std. Error
X	234	-,460	,159
x1	234	-,214	,159
x2	234	-,484	,159
x3	234	-,680	,159
x4	234	-,708	,159
x5	234	-,526	,159
x6	234	-,116	,159
Y	234	-,251	,159
Y1	234	-,261	,159
Y2	234	-,207	,159
Y3	234	-,225	,159
Y4	234	-,433	,159
Y5	234	,066	,159

Frequencies

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X110	X112
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.78	3.77	3.76	3.49	3.58	3.71	3.12	3.01	3.53	2.41	3.69	3.73
Std. Deviation	.602	.528	.579	.928	.632	.674	.755	.738	.694	1.082	.648	.0601

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.74	3.49	3.72	3.55	3.76	4.28	3.48	2.92	3.73	3.74
Std. Deviation	.799	.776	.530	.593	.775	.800	.765	1.101	.556	.673

	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X310	X311	X312	X313
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.81	3.61	3.57	3.69	3.24	3.61	3.79	3.58	3.79	3.80	3.56	3.54	3.52
Std. Deviation	.627	.599	.697	.729	1.005	.822	.672	.794	.581	.552	.723	.759	.609

	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X410	X411	X412	X413	X414
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.67	3.68	3.86	3.65	3.85	3.49	3.30	3.71	3.56	3.67	4.00	3.21	4.12	3.24
Std. Deviation	.540	.561	.613	.709	.526	.695	.806	.564	.620	.763	.792	.742	.755	.719

	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X510	x511
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.40	3.42	2.99	3.05	3.46	3.41	3.41	3.43	3.35	3.09	3.46
Std. Deviation	.908	1.034	.987	.975	.718	.760	.799	.653	.744	.808	.753

X512	X513	X514	X515	X516	X517	X518	X519	X520	X521
234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
3.50	3.63	3.38	3.29	3.24	2.95	2.79	3.44	3.57	3.65
.809	.836	.726	.657	.625	.941	.976	.628	.862	.715

	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67	X68	X69	X610
Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	2.99	2.70	2.62	2.89	3.79	2.66	2.72	4.01	3.99	2.84
Std. Deviation	1.044	.853	.900	.970	.589	1.101	1.182	.881	.794	1.152

X611	X612	X613	X614	X615	X616	X617	X618	X619	X620	X621
234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
3.87	2.99	3.00	2.73	3.38	3.84	3.65	3.76	3.37	2.86	3.53
.841	.915	1.116	.963	.653	.705	1.066	.662	.483	.958	.845

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
N Valid	234	234	234	234	234	234
Mean	3.4665	3.6415	3.6246	3.6435	3.3297	3.2523
Std. Deviation	.63868	.68255	.66012	.60501	.74927	.82153

	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y110	Y111	Y112
N Valid	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Mean	3.86	4.02	3.73	3.60	3.74	3.89	3.75	4.01	3.86	3.63	3.34	3.57
Std Deviation	.606	.705	.565	1.069	.583	.979	.949	.662	.613	.725	.841	.779

Y21	Y22	Y23	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y41	Y42	Y43	Y44
234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
3.62	3.79	3.87	3.79	3.81	3.73	4.21	3.81	3.96	3.80	3.64	3.74	3.91
.934	.790	.642	.683	.796	.928	.727	.607	.686	.868	.945	.799	.520

Y51	Y52	Y53
234	234	234
3.97	3.91	3.49
.589	.639	.932

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
N	234	234	234	234	234	234
Mean	3.7507	3.7593	3.8853	3.7724	3.7892	3.7877
Std. Deviation	.69901	.76429	.69092	.74895	.69207	.70404

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976 ^a	.954	.953	.15211

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110,122	1	110,122	4759,369	.000 ^b
	Residual	5,368	232	.023		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,281	,052		5,416	,000
X	1,004	,015	,976	68,988	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,977 ^a	,954	,954	,15078

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110,216	1	110,216	4848,164	,000 ^b
	Residual	5,274	232	,023		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,055	,055		1,004	,317
x1	1,077	,015	,977	69,629	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,965 ^a	,931	,931	,18548

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,509	1	107,509	3125,106	,000 ^b
	Residual	7,981	232	,034		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,164	,066		2,482	,014
	x2	,995	,018	,965	55,903	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952 ^a	,907	,907	,21505

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104,761	1	104,761	2265,283	,000 ^b
	Residual	10,729	232	,046		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,106	,079	1,347	,179
	x3	1,016	,021	47,595	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,970 ^a	,941	,941	,17081

a. Predictors: (Constant), x4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108,721	1	108,721	3726,342	,000 ^b
	Residual	6,769	232	,029		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,326	,068		-4,773	,000
1 x4	1,129	,018	,970	61,044	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,961 ^a	,923	,922	,19617

a. Predictors: (Constant), x5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,562	1	106,562	2769,100	,000 ^b
	Residual	8,928	232	,038		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,782	,059		13,367	,000
1 x5	,903	,017	,961	52,622	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,966 ^a	,933	,933	,18208

a. Predictors: (Constant), x6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,799	1	107,799	3251,674	,000 ^b
	Residual	7,691	232	,033		
	Total	115,490	233			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,095	,049		22,483	,000
	x6	,828	,015	,966	57,023	,000

a. Dependent Variable: Y