



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق
الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية
- دراسة ميدانية بمؤسسة LG تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تندرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف
د- لعقاب الجيلالي

إعداد الطالبتين:

- زانو العالية

- صالح فوزية

لجنة المناقشة

السيد : د. بن سالم محمد عبد الرؤف..... رئيسا

السيد : د. لعقاب الجيلالي مشرفا

السيد : د. زهرة مصطفى ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2018

إهداء

إلى منبع الحب و الحنان

النسمة المشرقة التي أنارت نجاحاتي بدعواتها

إلى ارق و اطهر قلب في الوجود دفئك بلسم جراحي

اعطيتيني و كفيتي أتمنى انك مني قد صنعتي

على عهد دربك باقية و بافتخار

طول العمر لك لكي تري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

لأغلى الحبايب ... ماما

إلى من كلله الله بالوقار ... إلى من أعطاني بدون انتظار...

لم تسأم من شقاوتي ... ملاكي و سندي و جودك في حياتي دعما لي...

أنت سر تألقي و نجاحي...

أطال الله في عمرك لي تبقى معي لأني بدونك لا أكون...

أبي... ما أعظم شأنك و قدرك في قلبي يا أبي...

إلى كل من يحمل اسم عائلتي خاصة المدلل نضال عبد الباقي

إلى

كل الأحباء و الأصدقاء

إلى أختي التي رافقتني طيلة انجاز هذا العمل المتواضع فوزية و عائلتها الصغيرة

أتمنى الشفاء لأمها طول العمر ... و إلى كل الوالدين

إلى كل يتيم ... لك كل عمري بشير... رضاك عني ربي خذ مني و أعطيني لأعطي

لروح البراءة لمسة نجاح لیتيم .

أسمى آيات الشكر للأساتذة الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

عالية



إهداء



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي،

لك أقدم وسام الاستحقاق، أنت أبي العزيز رحمك الله

و روح أختي الطاهرة سهام أسكنهما الله فسيح جنانه

إلى رمز العطاء وصدق الإباء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك

أجمل حواء، أنت أمي الغالية شفاك الله و أطال عمرك.

وأرجوا التوفيق من القادر لأخوتي و أخواتي فاطمة ،محمد، فريدة ،نادية

و بناتها ماريما و فريدة، وفتحي وزوجته و فاطمة رشا .

و إلى عمتي و أولادها و بنات عمي الأعزاء.

إلى زوجي الغالي على قلبي أحمد و فلذات كبدي عبد الرزاق، لوجين، أريام وآخر العنقود

محمد ساعد.

رمز الصداقة وحسن العلاقة زميلتي عالية في هذا العمل المتواضع

إلى من هم انطلاقة الماضي وعونا لحاضر وسند المستقبل

صديقتي.

إلى كل من مدّ يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا

من صعوبات.

فخر زيتة



كلمة شكر

كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما
فإن لم تستطع فأحب العلماء... فإن لم تستطع فلا تبغضهم...
بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث المتواضع
نحمد الله عز و جل على نعمه فهو العلي القدير...
تشكراننا الخالصة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله... إلى كل من
كانت له لمسة مساعدة شكرا كثيرا ...

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتور لعقاب جيلالي
شددت خطة عملنا بتوجيهاتك القيمة و الروح الموضوعية و بالرغم من
المسؤوليات التي كانت عليك إلا أن حضورك كان أقوى دعمك لنا ميزه التواضع و النصح
فتحت لنا أبوابك كل الأوقات فأقل ما نقدمه لك تحية احترام و تقدير نتمنى لك التآلق
و التميز.

تحية شكر و تقدير إلى الأساتذة الذين قبلوا العضوية في لجنة المناقشة.
و لا ننسى فضل طاقم مؤسسة LG تيسمستيلت
وكل من زرع التفاؤل لدرينا و قدم لنا يد العون

شكرا...

الملخص:

يعتبر موضوع دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال ، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي وذلك بانتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات و المعرفة و استثمار في الرأس المال الفكري.

هذه لتغيرات أوجبت وضع استراتيجيات و برامج قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك باستغلال الثروات الفكرية و المهارات ت و الأفكار الإبداعية و الاستثمار في الأصل البشري لاستخلاص قيمة أعلى و تحويلها إلى ميزات تنافسية إلى ما استطاعت المؤسسة وضع هيكل إستراتيجية لكيفية التعامل معها و الاستثمار فيها، فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة و ضمان التطور المستمر و الريادة، فوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة من خلال تصميم نظام حوافز عادل و دعم خطط تدريبية فاعلة. إذا أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها كونها تعنى بشكل خاص بالموارد البشرية و بكل ما يتعلق بهم داخل المؤسسة طيلة مساهم المهني.

Résumé:

Le sujet du rôle de la gestion stratégique des ressources humaines de réaliser un avantage compétitif est considéré comme l'un des sujets les plus importants qui ont acquis l'attention de plusieurs penseurs et spécialistes dans le domaine de la gestion des entreprises, surtout au cours des changements rapides qu'on témoigne à cette époque, et cela par transmettre l'institution à l'époque des informations, de la connaissance et de l'investissement dans le capital intellectuel.

Ces changements ont obligé de mettre des stratégies et des programmes changeables pour fournir la ressource humaine appropriée pour réaliser l'avantage compétitif, et cela par l'exploitation des richesses intellectuelles, des compétences, des idées créatives et de l'investissement dans l'origine humaine, afin de déduire une valeur supérieure et les transformer à des avantages compétitifs si l'institution pouvait mettre une structuration stratégique pour pouvoir les traiter et en investir.

La gestion stratégique des ressources humaines est le pilier basique pour que l'institution reste en compétition et pour garantir le développement continu et le leadership, car les employés peuvent être une suffisance absolue dans l'organisme à travers la conception d'un système de motivation juste et le soutien des plans de formation efficaces.

Donc la gestion stratégique des ressources humaines est devenue l'une des nouvelles entrées les plus importantes que les institutions cherchent à appliquer, car elle s'intéresse particulièrement aux ressources humaines et tout ce qu'il les concerne dans l'institution durant leur parcours professionnel.

قائمة المحتويات

	الإهداء.
	الشكر والتقدير.
I.	الملخص
II.	قائمة الأشكال
III.	قائمة الجداول
ا	مقدمة
02	الفصل الأول: التطور النظري والإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
03	تمهيد.....
04	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
04	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الإستراتيجية.....
07	المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية و عوامل تغيير نظرة المنظمة المعاصرة لعنصر البشري.....
11	المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
13	المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.....
13	المطلب الأول: مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
16	المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
21	المبحث الثالث: اختيار الإستراتيجية.....
21	المطلب الأول: الاعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
22	المطلب الثاني: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
24	المطلب الثالث: نموذج و إجراء تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.....
31	خلاصة.....
33	الفصل الثاني : الإطار العام للميزة التنافسية.....
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية.....
34	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
37	المطلب الثاني: محددات و معايير الحكم على الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في إنشائها.....
40	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.....
43	المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للميزة التنافسية.....

43	المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية.....
45	المطلب الثاني: مكانة الميزة التنافسية في التفكير الإستراتيجي.....
48	المطلب الثالث: فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إرساء الميزة التنافسية.....
50	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في بناء المزايا التنافسية.....
50	المطلب الأول: إستراتيجية التدريب و تقييم الأداء.....
62	المطلب الثاني: سياسة التحفيز.....
66	المطلب الثالث: المورد البشري كأصل استثماري.....
73	خلاصة.....
75	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة LG للإلكترونيات.....
75	تمهيد.....
76	المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة LG للإلكترونيات.....
76	المطلب الأول: تعريف مؤسسة LG للإلكترونيات.....
79	المطلب الثاني: معنى العلامة التجارية LG.....
79	المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة والهيكلة التنظيمي.....
80	المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في البحث.....
80	المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة.....
81	المطلب الثاني: التقنيات المستعملة في الدراسة.....
82	المطلب الثالث: نتائج المقابلات وتحليلها.....
86	خلاصة.....
88	الخاتمة.....

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
82	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01-03
82	توزيع المبحوثين حسب السن	02-03
83	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	03-03
83	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04-03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الشكل رقم (1): مفهوم التكامل الاستراتيجي	01-01
27	الشكل رقم (2): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة المخدر	02-01
40	الشكل رقم (3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	01-02
51	الشكل رقم (4): يوضح إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المنظمة	02-02
53	الشكل رقم (5): يوضح خطوات تصميم التدريب الفعال.	03-02
61	الشكل رقم (6): يوضح تصوير لعصف الذهن .	04-02
68	الشكل رقم (7): يوضح كيفية خلق القيمة بالمنظمة.	05-02
87	الشكل رقم (8) التالي نموذج مقترح من سبع خطوات لتحويل الموارد البشرية في المنظمة إلى أصل استراتيجي.	06-02
	هيكل تنظيمي لمؤسسة LG للإلكترونيات.	01-03



يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، و الاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة حيث تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد أن إدارات أو أقسام أخرى تعاني ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعد ما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد " .

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

ومن خلال هذا كله جاءت اشكالتنا على الشكل التالي:

- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

و يتفرع هذا التساؤل الجوهرى إلى التساؤلات لفرعية التالية:

- 1- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟
- 2- هل تصميم نظام حوافز عادل ودعم خطط تدريب فاعلة سيشجع على رفع أداء الأفراد بالمنظمة؟
- 3- ما هو واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية و ما مدى إسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التكيف و التأقلم مع المتغيرات التنافسية.

الفرضية الثانية: تصميم برنامج تدريبي و نظام حوافز يساعد في بناء مزايا تنافسية .

الفرضية الثالثة: تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية باختيار عمال ذوي القدرة على الابتكار و الإبداع و تحسين بيئة العمل.

1- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه:

هناك عدة أسباب دفعتنا بإلحاح إلى اختيار هذا الموضوع ومن أهمها:

الأسباب الذاتية:

✓ طبيعة التخصص الذي ادرس فيه ، حيث هذا الموضوع يدخل في إطاره مع الرغبة في الحصول على شهادة الماستر ومواصلة المشوار الجامعي (الدكتوراه).

✓ أهمية الموضوع، و التغيرات و التوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و دورها في بناء الميزة التنافسية.

الأسباب الموضوعية:

✓ موضوع البحث من المواضيع الأكثر أهمية و للأسف لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات و حتى الكتب خاصة في الدول النامية منها الجزائر.

✓ لفت انتباه الباحثين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى تركيز على المورد الاستراتيجي و تسليط الضوء على أثره في خلق قيمة مضافة.

✓ تنبع الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية و ما تمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يكمن من خلاله تحقيق البقاء و الرجحية.

أهداف الدراسة:

- يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف و المتمثلة فيما يلي:
- معرفة دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره رأس المال البشري للمؤسسة.
- إبراز دور و أهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، تقييمها.
- إثبات أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على استراتيجيات الموارد البشرية.
- معرفة مدى محاولة مؤسسة LG للإلكترونيات من تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
- تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد بخصوص المورد البشري.

منهج البحث:

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة في هذا البحث سنعمد على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع ، أما الجزء التطبيقي سنعمد على المنهج التحليلي من اجل تحليل الظاهرة و استخلاص النتائج المناسبة .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية:لقد قمنا بإجراء مقابلة مع موظفين مؤسسة LG للإلكترونيات.
 - الحدود الزمانية:لقد امتدت دراستنا الميدانية يوم من 2018/02/10 إلى غاية 2018/04/22.
- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية و ما تمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله تحقيق البقاء و الربحية و المتمثلة فيما يلي:
- الضرورة العلمية و العملية.
 - الإلمام بجوانب ما يتعلق بإستراتيجيات الموارد البشرية.
 - المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث .
 - تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية و مساهمتها في خلق الميزة التنافسية.

أسلوب جمع البيانات:

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوعنا المتمثل في دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة LG للإلكترونيات، تبين أن الأسلوب الملائم لتحليل بيانات الدراسة هو اختيار أسلوب تقنية المقابلة.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة نجد أن هناك مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قوية بإشكالتنا و نذكر منها :

الدراسة الأولى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) للدكتور زكريا مطلق الدوري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2013.

حيث ركز الدكتور في دراسته على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تبيين الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي قصد بناء المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية .
 - محاولة اقتراح مقارنة نظرية تؤكد تلازم تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية و تبيين كفاءاتها الفردية.
 - محاولة اكتشاف و تحليل كيفية تدريب و تحفيز العاملين و تشجيعهم على خلق قيمة مضافة.
 - الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجيا يعكس استمرارية المؤسسة إزاء منافسيها.
 - الموارد الداخلية و الكفاءات أهم مصدر للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.
- الدراسة الثانية:** الميزة التنافسية في مجال الأعمال، للدكتور نبيل مرسى خليل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2013.

حيث ركز الدكتور الباحث في دراسته على أهمية و دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال و دور الموارد البشرية في صنع الأهداف الإستراتيجية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين، يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة إبراز أهمية العاملين بان يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحويلهم إلى مبدعين إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.
- محاولة خلق المؤسسات لمزايا جديدة لتفادي قيام المؤسسات المنافسة في تقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية.

- تقييم الأداء الفعلي للعاملين و تشجيعهم بسياسة الحوافز و تدريبهم المستمر للتأقلم مع المستجدات التنافسية.

الدراسة الثالثة:

دراسة الدكتور علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" – إيتراك للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2004 القاهرة.

و من خلال هذا تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى مايلي:

- تصميم وظائف الموارد البشرية و سياستها و نتائج أعمالها و كيف تصبح أحد الميزات التنافسية لدفع المنظمات إلى القمة في الأداء.

- التأكد من فهم و دراية المديرين لكيفية خلق القيمة داخل المنظمة و قياس تلك القيمة المضافة بالاعتماد على ما هو أكثر من النواحي المالية و تحديد محركات الأداء لضمان نجاح تطبيق الإستراتيجية.

- قياس الأداء المتوازن الذي يظهر كل من الأداء الحالي و المستقبلي بتحديد إنتاجية العاملين و برامج تدريب و سياسات الاختيار و التعيين و التحفيز.

علاقة الدراسات السابقة بموضوعنا:

تناولت دراستنا في دور الإدارة الإستراتيجية مع إبراز فعاليتها كل في ميدان مختلف ليكون جديد دراستنا هو تناولنا كيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة الموارد البشرية واختيار فرضيات بحثنا عن طريق تقنية المقابلة موجهة لموظفي مصالح الموارد البشرية بمؤسسة LG للإلكترونيات.

5- صعوبات الدراسة:

بالرغم من محاولتنا إسقاط الدراسة على الواقع العملي عن طريق دراسة تطبيقية لمؤسسة LG

الالكترونيات. إلا أن بعض العراقيل وقفت حجر عثرة في سبيل تحقيق ذلك منها:

- قلة الحصول على المراجع بخصوص الميزة التنافسية.

- صعوبة التواصل مع المؤسسات.

- هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث و النتائج المنتظرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال مقدمة عامة، فصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل تطبيقي و خاتمة عامة، و كانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: المسار النظري و الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ثم إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة، الخيارات الإستراتيجية، و نموذج تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية.

نتطرق في هذا الأخير إلى الإطار العام إلى الميزة التنافسية و يليه علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية و أخيرا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في بناء المزايا التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية مؤسسة LG للإلكترونيات

سنتطرق في هذا الفصل إلى تقييم نظرة عامة مؤسسة LG للإلكترونيات فرع تيسمسيلت ثم إلى الإطار المنهجي إلى الدراسة الميدانية.



الخاتمة



تمهيد:

يعتبر الاهتمام للمورد البشري في الأوقات الحالية من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح للسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية و إبراز أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إدارتهم إدارة إستراتيجية و تتبع مساهم الوظيفي داخل المنظمة و العمل على الاستثمار فيه لتنمية و تطوير قدراتهم .

فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على جلب و تنمية و تدريب و تحفيز الأفراد لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة للاعتماد على استراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات المتوفرة بالأفراد داخل المنظمة.



المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الإستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية : هي مجموعة من الوسائل و الأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل تصرف، و هي مناورة يقصد منها التعامل و خداع المنافسين و هي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة و هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء و إدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة¹.

مفهوم إدارة إستراتيجية الموارد البشرية: هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و معنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و التي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.²

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها عبارة عن تخطيط و مراقبة و تنفيذ قرارات إستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل و من ثم البقاء و الاستمرارية في المستقبل.

مفهوم إدارة إستراتيجية الحديثة للموارد البشرية: هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل المنطقة طويلة الأجل من العنصر البشري و ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، و تتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و ظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في المستقبل.³

¹ عبد العزيز بدر الندوي، عمولة ادارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع 1430-2009 ص 142

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع 1429-2009 ص 24

³ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع الأردن ص 104



خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري :

- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي و الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص و تهديدات و كذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن إستراتيجية التنمية و التطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل و الارتباط بين رأس المال المادي و البشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجا امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي و فني يتميز به موردها البشري ، فقد ثبت أن التقدم المهاري و التقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار و المبادرة، أما التطوير و الإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، و من ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق و الريادة¹

¹ د.محمد عبد الوهاب عشمواوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ص16



تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة و اعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة و العائد، و إن فهم مدلول الموارد البشرية و تحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من المورد.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة معقدة و متصارعة، و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و يمكن حصر أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- إن الإدارة الإستراتيجية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و هي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة و فعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.¹

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 17



- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.
 - حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد تطبيق البرامج و السياسات المتعلقة بالأفراد، وحب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و هذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:
 - أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو البديل الإستراتيجي المحدد.
 - أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - معرفة نوعية المهارات و أنماط السلوك و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم و توفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين و تطوير أنظمة و برامج الإنتاج ، التسويق و غيرها، و ذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذا الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفاعلية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية و التطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.²
- **المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية و عوامل تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري**
- التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
- تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجياً و لعل من أهم هذه التحديات ما يلي :

¹ مرجع سبق ذكره، ص 18

² ابراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات التخطيط، الطبعة الأولى دار، القاهرة 2013 ص 144



- **التحديات الداخلية** : تعد الموارد البشرية من أهم التحديات و العوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة و خاصة التغيرات التكنولوجية، و يرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:
- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم و انتمائهم إلى المنظمة.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم و اللازمة عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- **التحديات الخارجية** : تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي :
- التطور التكنولوجي السريع و التحولات العالية في مجال المعلومات و العلاقات الدولية.
- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد و تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات.
- البطء في نمو الأسواق و ما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق و رغبات المستهلكين.
- التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل¹.
- **عوامل تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:**

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه " قسم أو إدارة الأفراد و الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد و تنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة و الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين و إسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، و كانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل

¹ مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146



متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، و تنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية و الاجتماعية و تنفيذ نظم تقييم الأداء و أعمال التدريب و التنمية التي يشير بها المدبرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد و غيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب و لم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية و جعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، و من الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية و النمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، و تعادل المراكز و القدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقنية النسبية و تواضع المهارات و القدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

و لقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات خلال فترة النهضة " الثورة الصناعية" التي تمتع بها العالم الغربي و انتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، و تنميط أساليب الإنتاج و تحقيق مستويات أعلى من الماكنة " آلات " تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية، و مع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول " كما قلنا هو الإنتاج " يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج



مشكلتها الأولى، و ترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم و لوائح و إجراءات لأداء المهام المنوطة " المسندة إليه " لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار ¹ .

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر و المتواصل و العنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية و قدراتها و لعل أبرز تلك التغييرات:

- التطورات العلمية و التقنية و انتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات و الاتصالات و التي يتطلب استيعابها و تطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- تسارع عمليات الابتكار و التحديث للمنتجات و الخدمات و الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبتكارية و الإبداعية للعاملين و إتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم و ابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- اشتداد المنافسة و اتساع الأسواق و تنامي الطلب " الأمر الذي استوجب وجود مختصين " في مجالات البيع و التسويق و الترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.
- ظاهرة العولمة و انفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات و ظهور منظمة التجارة العالمية و دورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتجاجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة و تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية
- ارتفاع مستوى التعليم و تطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم و التقنية الجديدة و المتجددة و الذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات و صيانتها و من ثم اكتساب القدرة التنافسية.
- تلك التغييرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية و بداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و أكثر الأصول أهمية و خطورة في المؤسسة و بذلك

¹ مرجع سبق ذكره، ص 146



بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم و أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها و حيوية الدور الذي تقوم به، و من ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

المطلب الثالث: إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: ¹

بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية لبتي ظهرت مع بداية الثمانينيات من القرن العشرين تدعو إلى إعطاء البعد و الدور الإستراتيجي لهذه الإدارة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختيار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها " برلد و هامل " (hamel et parahala 1990) حيث لعب دور المورد البشري و طريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة، كما شكل مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة و متميزة عن المنافسين.

1- اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية:

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية من زاويتين

- الزاوية الأولى: تظم الباحثين دير (dyer) ، شولر (schuler) ، ترسل (trussl) حاولوا معرفة متى و كيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية تشمل هذا التيار على مقاربتين :

➤ المقاربة الأولى : تقوم على عدم مشاركة مسؤولي ادارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة ، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

➤ المقاربة الثانية: ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ صياغة الإستراتيجية.

- الزاوية الثانية: تركز على الجمع بين الاستراتيجيات و نماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه فان المواقف و السلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط

¹ د. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى 2015، دار معتر للنشر و التوزيع، ص 111



الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، و بالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة من طرف المؤسسة.

و ضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية و نظرية المنظمات بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال "شولر و جاكسون" مجموعة من النماذج التجريبية بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لغدارة الموارد البشرية و مختلف أنماط الاستراتيجيات في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية و تطبيقات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، و سياسات إدارة الموارد البشرية.

و بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية عرف خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة، فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب و التدريب و التحكم في المورد و الكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها و توسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية بالتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، و حسب "لوريون و كاسترو جيرن" فان مفاهيم الموارد و الكفاءات و القدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد البشرية و كفاءتها، يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بإدارة الموارد البشرية و أكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار و مستقبل المؤسسة، فالإدارة الإستراتيجية تقيد و توجه إدارة الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري و خلق الشروط اللازمة للأداء.



المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة:

المطلب الأول: مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية¹

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها في الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تدنية ما تعانيه من مساوئ، ومنه تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة أي توجه الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي:

1- الرؤية: هي الطريقة التي ترى ما الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة 2014، ص 16



2- الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءا من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

3- الأهداف: من اجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة و كدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير.

هذا ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المؤسسات تتسم بالاستقرار، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك مؤسسات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي :

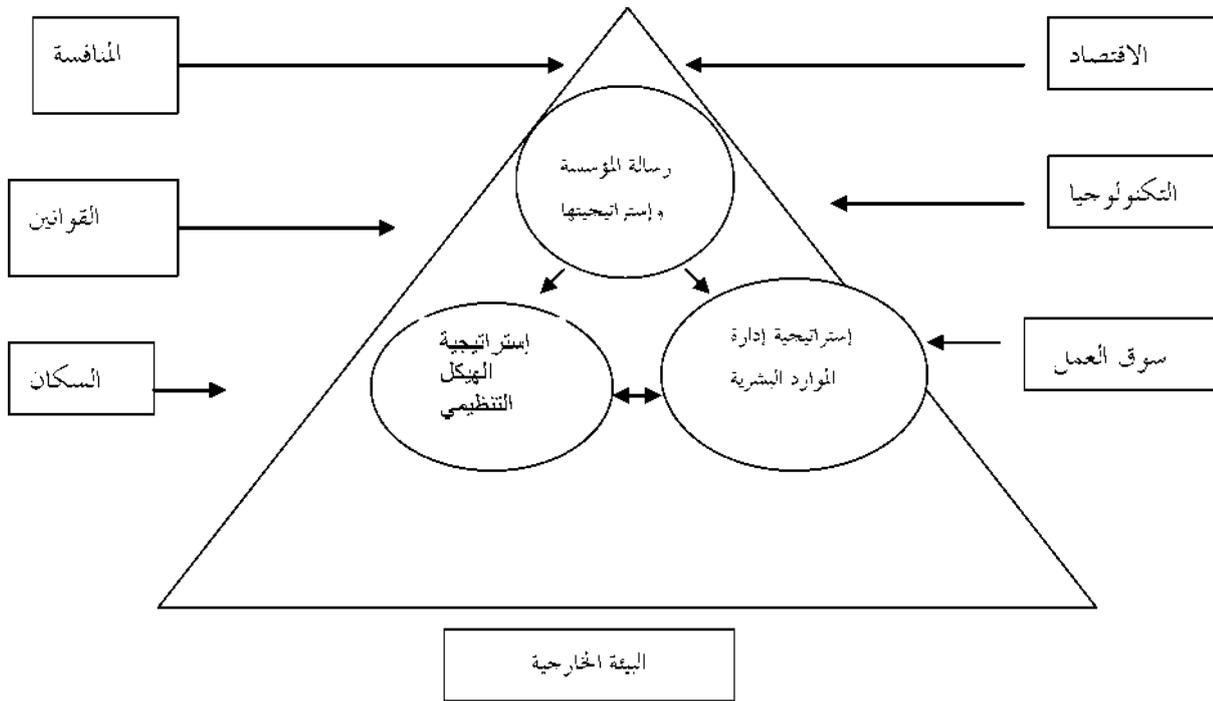
- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة .

الأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف بإمكانية القياس وأن تكون محددة وقابلة للتحقيق ومكتوبة ومقبولة، ومرنة، وذات أولويات واضحة وشاملة ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتجاه قراراتها.



ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية ،والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى من خلال الشكل (1) التالي :

الشكل رقم (1) مفهوم التكامل الاستراتيجي ¹



إذا فالشكل يبين لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية)، وعليه فإن هذا التكامل والتطابق يكون على جانبيين:

- **التكامل الداخلي:** والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لانجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

¹ عمر وصفى عقلى، مرجع سبق ذكره ، ص 73



- التكامل الخارجي: والمقصود بأن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث أن إستراتيجية الموارد البشرية هي نظام جزء من النظام الكلي الذي هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشمل على إستراتيجيه الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أولاً : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى غاية التعيين .

1- إستراتيجية الاستقطاب:

1.1- تعريف الاستقطاب: هي عملية البحث عن الأفراد و ذلك لشغل المناصب الشاغرة.

2.1- أهمية استقطاب الموارد البشرية: تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها و إحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكاناً مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً.

- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها و تأهيله و تدريبه بسهولة و بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

2- إستراتيجية الإختيار :

1.2- تعريف الإختيار: هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و ذلك وفقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة .

2.2- أهداف و فوائد الإختيار: إن الهدف الرئيسي لعملية الإختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.



كما أن هناك مجموعة من الفوائد تحققها المنظمة من عملية الاختيار و هي:

- تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمة، و من ثم تحقيق الأهداف المرجوة.
- تحقيق الانسجام في علاقات الأداء.
- انتقاء أفضل الكفاءات للمنظمة.

3- إستراتيجية التعيين:

1.3- تعريف التعيين: هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة ، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته و إمكانياته.

و هناك تعريف آخر للتعين و هو عملية الاختيار و التطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءً عن الاختبارات المعرفية الشخصية.

2.3- شروط التعيين: زيادة على شروط الاختبار السالف ذكرها يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات و هي:

- شروط الجنسية.
- شروط حسن السيرة و السمعة.
- شروط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية.
- شروط عدم سبق الفصل من الخدمة.
- شرط اللياقة الصحية.
- شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية.
- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدتها الجهة.

ثانياً : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما بعد التعيين:

إستراتيجية الأجور: هي عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم و عملهم، و إن خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة بالتعويضات و الأجور هي: استخدام الأجور ذات النسب الثابتة و المنافع المتغيرة تغييراً ضئيلاً.

أهمية الأجور : للأجور أهمية بالغة سواء على الفرد أو على المنظمة.



أهمية الأجور على مستوى الفرد : وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره و احترامه لذاته. ¹

أما على مستوى المنظمة نجد :

- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة للمنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً .
- الأجر وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

أهداف الأجور : تتمثل فيما يلي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية.
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية من حيث العمل.
- الرضا الوظيفي لأبعاد الشكاوي و الغياب، و تقليل معدل حالات ترك العمل.
- الربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور.
- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية.

1- إستراتيجية الحوافز :

1- تعريف الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين.

2- أهداف نظام الحوافز: تتمثل فيما يلي:

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل مما تحقق الأهداف المخططة.
- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، و تأكيد القدرة التنافسية و تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف و ترشيد استخدام المواد الخام.

¹ زنده الياقي الزهرة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، جامعة دمشق العدد الأول 2000 ص 28



- المساعدة في دفع العاملين في تخفيض الوقت.

- المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة و تحسين العوائد لأصحابها.

3- إستراتيجية تقييم الأداء:

3-1 تعريف تقييم الأداء : يقصد بتقييم الأداء دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى .

3-2 أهمية تقييم الأداء: التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين و المنشأة:

أ) بالنسبة للعاملين:

- يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء و كيفية تجنبها في المستقبل.

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة.

ب) بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانتها المنظمة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا. ¹

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين، و الحكم على سلامتها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

سنعرض فيما يلي شرحاً لأهم هذه المتغيرات المؤثرة :

1- رسالة المنظمة : رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، و بالتالي فهي

تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، و تحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل ،

فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و هي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية ².

¹ الحضر علي الحضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، 04 جوان 2013 ص 32

² عمر وسفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005 ص 97



إذا يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت، إنما يبدأ و ينطلق و يخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة و استمرارها.

2- تصميم المنظمة : يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة ORGANIZATION DESIGN الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها و وظائفها فردياً أم جماعياً، فإذا كان التصميم جماعياً على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، الاختيار، و التنمية إلى تكوين موارد البشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، و ستركز إستراتيجية التعويضات و الحوافز عموماً على ناتج العمل الجماعي و ليس الفردي. إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أم أفقياً و عدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد و نوعيات الوظائف، و هذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته.

3- ثقافة المنظمة التنظيمية: الثقافة التنظيمية ORGANIZATIONAL CULTURE

تعبير عن القيم و المعتقدات و العادات المشتركة داخل المنظمة ، و هي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين ، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد ، فهي توفر معايير و ضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم و عادات سلوكية مفهومة و واضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.

4- المتغير الاقتصادي : الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمختلف قطاعاته و الاقتصاد العالمي بشكل

خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام و إدارات الموارد البشرية بشكل خاص، كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع و الخدمات، و سيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تصنع إستراتيجيات على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، و الاختيار و التعيين، و التدريب، و الحوافز... الخ، فالحالة الاقتصادية غير مستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، و هذا يفرض واقعاً غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، و معاشته من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها و ممارساتها¹.



5- المتغير السكاني : تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي، هرم و نسبة الذكور و الإناث، و نسبة المتزوجين)، دوراً مؤثراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ممارستها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب و ترغيب الشباب من متوسطي العمر و من النساء إلى الذكور و من المتزوجون إلى العزاب نظراً لاختلاف حاجات و مطالب و رغبات كل فئة عن الأخرى.

6- المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع و ما يسوده من قيم حضارية و عادات و تقاليد تأثيراً في نشاط المنظمات عامة و في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة ، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي و الديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها و ممارستها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات و الممارسات، التي يجب أن تنسجم و تحترم العادات و التقاليد و القيم السائدة فيه. لقد دفع تأثير المجتمع في المنظمات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع و الرفاهية له، و أن تساهم في تطويره و تنميته، فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمنظمات الأعمال من أجل ضمان بقائها و استمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حساب المجتمع و ضرره، فالربح المعقول هو المطلوب و ليس الجشع.

7- النقابة: لا شك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ما تشمل عليه من أنظمة و برامج و سياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب و الأجور، و المزايا الوظيفية، و برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هي حصيلة لهذه الاتفاقات. ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر، توضع هذه السياسات و الأنظمة... الخ في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تلافياً لحدوث الإضرابات من جهة، و تعزيزاً لعلاقة و الثقة بين المنظمة و النقابة من جهة أخرى. ففي البلدان و نتيجة الديمقراطية السائدة فيها، تمارس النقابات ضغطاً على المنظمات، نظراً لما تمتلكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال.



المبحث الثالث: اختيار الإستراتيجية

المطلب الأول: الاعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

- 1- الفروض التي يقوم عليها التخطيط و التنبؤ بالمستقبل.
- 2- تحديد القوى الدافعة و مجال التركيز و التوافق الإستراتيجي.
- 3- التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و نمط تقييم البدائل.
- 4- الفروض و الآراء الشخصية و المعتقدات و تأثيرها على الإستراتيجية.
- 5- تؤثر الفروض التي يضعها المخطط الإستراتيجي و آراءه على عملية اختيار البديل الأنسب بين البدائل الإستراتيجية و تؤثر المعتقدات على الخيارات المطروحة أمام صانع القرار و خاصة تقييم النتائج المختلفة و لا بد من دراسة الآثار جيداً لتكون صمام الأمان حتى تتجنب المنشأة العواقب الوخيمة².

تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل:

إن أهمية البدائل الإستراتيجية تأتي من مدى مساهمته لرسالة المنظمة و غايتها و إمكاناتها المتاحة و لقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقييمات المختلفة للبدائل الإستراتيجية الممكن الاختيار من بينها و منها ما قدمه (Thomas) لتقوم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال، و التي قيم عرضها كالآتي :

- 1- إستراتيجية تنمية الأسواق المحلية و اتساعها و زيادة شرائح الزبائن في واحد أو أكثر من الأسواق ، أو بطرق التوزيع المختلفة أو من خلال التحسينات و التعديلات التي تجرى على المنتج .
- 2- إستراتيجية الأسواق الجديدة و الزبائن و لكن من خلال منافذ جديدة عبر تشكيلة المنتجات الحالية .
- 3- إستراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة عبر أسواق دولية جديدة .

¹ نفس المرجع السابق، ص 99

² د.محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ص 111



4- إستراتيجية اتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة، و لكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد صيغ أساسية في استخدام التكنولوجيا.

5- إستراتيجية تنوع المنتجات اعتمادا على الدراسات و البحوث .

اختيار الإستراتيجية الممكنة التنفيذ¹:

يمكن اعتماد عدد من العوامل التي تؤثر في كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة أهمها كالاتي :

1. مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار، مدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل، و مدى اقتصادية الاختيار من حيث الجهد و النفقات.
2. مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية ، و مخاطر الإستراتيجية المختارة .
3. طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي المختار و مدى الاهتمام بعناصر الربحية .
4. مدى توافر إمكانات تنفيذ المختار .
5. الأهداف التي يحققها البديل المختار و الاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري و تؤكد هنا مرة أخرى على عدم وجود بديل أمثل لحل أي مشكلة إدارية ، فقد تتعدد الحلول المناسبة للمشكلة الواحدة، و يعتمد الأمر على مدى منطقية الاختيار لهذا البديل و لكن على الدارس تبرير اختياره للبديل المناسب من وجهة نظره الشخصية. و من المناسب هنا أن يذكر الدارس كيفية تطبيق هذا البديل.

المطلب الثاني: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية²

المراحل التي تمر بها عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي :

المرحلة الأولى: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المنظمة:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) الطبعة العربية 2013 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 357

² حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1 2014 ، دار البداية ناشرون و موزعون، ص 114



و التي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة mission تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقاءها.

لذلك يمكننا القول بان منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

المرحلة الثانية: التحليل البيئي:

تتكون هذه المرحلة من شقين:

الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية إنجاز إستراتيجية المنظمة و رسالتها المستقبلية.

الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية لهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة: صياغة و تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تأسس على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة، تقوم جميع سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة تقوم جميع إداراته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات بشكل تهدف و تعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية نمو و توسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية.

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة هي إستراتيجية استقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا.



أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع و الاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة.

أما إذا تركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فتستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

المرحلة الرابعة : تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها و ممارساتها المستقبلية من استقطاب و اختيار و تعيي و تقييم أداء و تدريب و تصميم الأعمال و تحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى و تتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير و المنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية¹.

المطلب الثالث: نموذج و إجراء تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج سياسية و ضرورية وهي كثيرة والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر والتي تتضمن إستراتيجية التدريب و نظام تحفيز و من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة :

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعا في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص 359



أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وان تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يكون إلا ممكن خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية ، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها ،فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لاكتساب المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المؤسسة.

إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الإستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي :

التحليل البيئي: وهي القاعد الأساسية التي يقوم عليها "قيم أي إستراتيجية وهي مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين :

(أ) **تحليل البيئة الداخلية:** والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المؤسسة، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

(ب) **تحليل البيئة الخارجية :** عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمؤسسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة أن تستغلها، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمؤسسة، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسين، دخول منافسين جدد إلى السوق ..الخ.

موارد المؤسسة: كل مؤسسة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني الموارد المادية، التي تقع مسؤولية استخدامه وتسييره على النوع الأول. ومنه فإن كلتا النوعين هما الموارد والإمكانات وطاقات المؤسسة التي يسميها البعض بالموارد الإستراتيجية ،



لهذا وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية، وذلك

لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة.

تدريب الموارد البشرية: إن التعامل مع خصائص الموارد المادية للمؤسسة والتي تتصف بعدم الثبات، يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بتعليم وتدريب الموارد البشرية من أجل اكتساب المعرفة، الخبرة، المهارات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص.

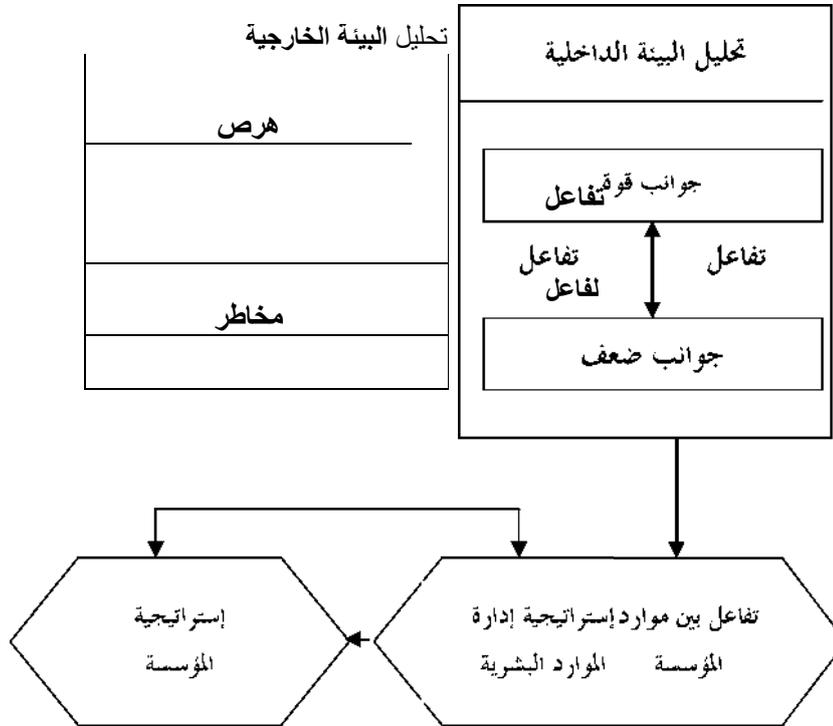
هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المؤسسة غير ثابتة بل حركية متغيرة ، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص موارد المؤسسة ، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، وذلك بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين ، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا الإطار بمثابة استثمار له عائد.

التقنية : إن هذا النموذج يؤكد على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يحقق إستراتيجية المؤسسة بفاعلية.

التحفيز : كما يؤكد النموذج على مسألة التحفيز للموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية، واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.



والشكل رقم (2) الموالي يوضح المضامين السابقة للنموذج: ¹



شكل رقم (2) : نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة المخدر

¹ : عمر وصفي عفش، " مرجع سبق ذكره "، ص : 115.



إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، أي أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب و تحفيز .. الخ ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في انجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية¹

إن ما يطلبه انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية.

(1) الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد، أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وهذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها.

(2) تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.. الخ.

¹ نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية ، التحديات، و م أ، الطبعة 1، 2009 ، ص 58- 59



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

تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، و تحديد اختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: ما هي الإجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغييرات المطلوبة؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد يمكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل، وإنماء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية على الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيق للإستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نالها، كما



أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستحدث من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتكون هذه التغيرات هي، بمثابة الاستجابة لها، وذلك بأحد الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) أو (استجابة ردة الفعل).

5) تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء، كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة X الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجهم في المؤسسة، ولولائهم والتزامهم¹.

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 60



خلاصة الفصل الأول:

إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي و الجزئي يؤثر على نشاطها من جهة و على كيفية تصميم و إنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغير النظرة للصنف البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها و بقاءها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد و التي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.



تمهيد:

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية و رصد و تحليل البيئة الخارجية و الإشراف على العمليات الداخلية و قياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية .

هذا المنهج أو التوجه و ضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي، و إن عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

و لقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحويلهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.



المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية وعلاقتها

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية:

1- تعريف الميزة التنافسية:

لقد عرف M.Porter الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

كما عرفها علي السلمي على أنها هي القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

بالإضافة إلى تعريف نبيل مرسي خليل حيث عرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

إن التعريف الأول أكثر دلالة و إقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا و هو إبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية و المتمثل في إستراتيجية التنافس.

و تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، و هي :

✓ طريقة التنافس.

✓ حلبة التنافس.

✓ أساس التنافس.



القدرة التنافسية: ¹

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين و تعزيز الإنتاجية و الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف و الأسعار.

بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية ، ألا و هي مشكلة السوق المحلي ، و التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير و عليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز لنمو اقتصادي و تحسين مستويات المعيشة. و لقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف للقدرة التنافسية ، حيث يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة و مستدامة في مستويات المعيشة ، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني، و قد اعتمد هذا التقرير نموذجاً لقياس القدرة التنافسية للدول يستند إلى 9 عوامل هيكلية أساسية تم تحديدها و بيان كيفية قياسها استناداً إلى العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية القياسية.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية :

1. حاسمة: تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
2. الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
3. إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

2- أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

✓ ميزة التكلفة الأقل:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية 1998، ص 82



يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحياسة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

✓ ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم و آثاره بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

2- مصادر الميزة التنافسية¹

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية:

- ✓ التفكير الإستراتيجي.
- ✓ الإطار الوطني.
- ✓ مدخل الموارد.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 83



المطلب الثاني: محددات و معايير الحكم على الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في إنشائها.

1- محددات الميزة التنافسية:¹

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

- حجم الميزة التنافسية:

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج

✓ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

✓ **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

✓ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.

✓ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، و عندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 4.3.2.1 نوفمبر 2009، ص 25



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

✓ نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، و يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد و هي:

✓ القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

✓ درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

✓ البعد الجغرافى : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المنظمة، و يسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التى تعمل على نطاق عالمى، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها فى كل أنحاء العالم.

✓ قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التى تلاءم قدراتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة.

2- معايير الحكم على الميزة التنافسية¹:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

✓ مصدر الميزة :

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

¹ مرجع سبق ذكره، ص 27



مزايًا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

مزايًا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

✓ عدد مصادر الميزة المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

✓ درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفع ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.

3- العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية :

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي :

العوامل الخارجية : تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق .

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 29



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً.

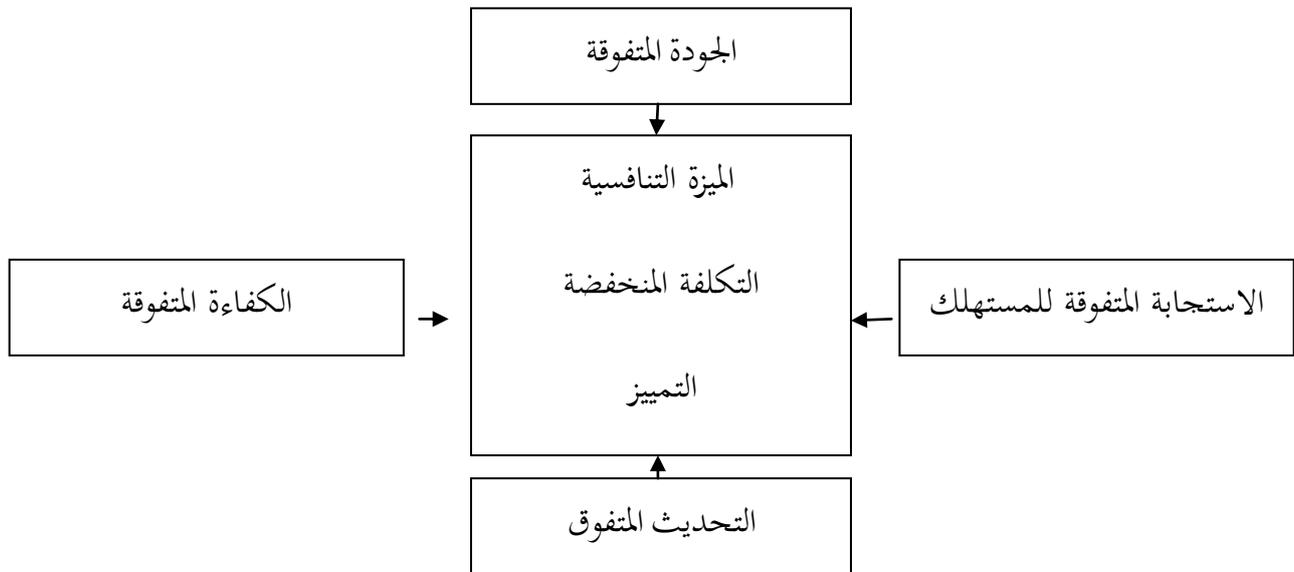
✓ **العوامل الداخلية :** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة¹.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تمثل العوامل الأربعة التي تبني و تحافظ على الميزة التنافسية في : الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، الاستجابة المتفوقة للمستهلك، و هذه العوامل الأربعة تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية، حيث تتيح للمؤسسات تميز منتجاتها المعروضة و بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك، كما تتيح لها أيضاً تخفيض هياكل تكلفتها.

و الشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة

الشكل (3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية²



¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998، ص 85-86

² جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب و مراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية 2008 ص 204



1- الكفاءة:

إن ابط الكفاءة يمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و هذا يعني أن الكفاءة = المخرجات/ المدخلات، و كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة عموما فإن المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في كثير من المؤسسات هما: إنتاجية الموظف، و إنتاجية رأس المال فإنتاجية الموظف تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، و إنتاجية رأس المال تقاس بالمخرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر، و من هنا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة و رأس المال في صناعة ما، سيكون لها هيكل التكلفة الأدنى، و بذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة.

و من هنا فإن الإنتاجية المرتفعة تقود إلى تحقيق كفاءة أعلى و تكاليف أقل، و بالتالي تتيح للمؤسسات اكتساب و بناء ميزة تنافسية.

2- الجودة الاعتمادية و صفات أخرى.

يقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات هذا المنتج، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة.

و من بين صفات المنتجات التي حظيت بأهمية خاصة هي صفة الاعتمادية، و يقال عن منتج أنه يعتمد عليه عندما يقوم بأداء و انجاز الوظيفة التي صمم من اجلها بثبات و استقامة، و يؤديها بشكل جيد.

و يمكن تعريف المنتجات ذات الجودة بأنها تلك المنتجات و الخدمات التي تعتمد عليها، بمعنى أنها تؤدي وظيفتها التي صممت من اجلها و بشكل جيد، مما يزيد من القيمة المدركة، و لكنها أيضا تتميز بصفات أخرى متنوعة، و التي يدرك العملاء أنها ذات قيمة أعلى¹.

فكلما كانت المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فإن قليلا من الوقت سيتم أنفاقه على إصلاح الأخطاء و العيوب، و الذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للموظف و تكاليف اقل للوحدة، و هكذا نجد أن المنتج

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 205-206



عالي الجودة لا يتيح للمؤسسة فقط تمييز منتجاتها عن المنتجات التي يقدمها المنافسون و إنما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكاليف.

3- التحديث

يشير التحديث إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، فهناك نوعين من التحديث: تحديث المنتج، و تحديث العمليات. إن تحديث المنتج يخلق قيمة باستحداث و تطوير منتجات جديدة أو طرح نسخ ذات صفات جديدة، و التي يدرك المستهلكون أنها مرغوبة بدرجة أكبر، و بالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام المؤسسة، أما تحديث العمليات فيتيح للمؤسسة خلق قيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج. و على المدى الطويل يمكن القول بأن تحديث المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية، فتحديث المنتجات و العمليات يمكن المؤسسة من تميز نفسها عن المنافسين و فرض سعر استثنائي لمنتجاتها، كما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدة لديها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الاستجابة للمستهلكين

لتحقيق استجابة متفوقة للمنافسين، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحديد و إشباع حاجات عملائها، فعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، كما ان عملية تحسين جودة المنتج يجب ان تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، فتحقيق جودة متفوقة و تحديث متفوق يمثل عملا تكامليا لتحقيق استجابة متميزة للمستهلكين عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما :

- الحاجة إلى مواءمة السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء.
 - وقت الاستجابة، و هو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها، و السلعة حتى تسليمها.
- فكل العوامل السابقة الذكر تعزز و تدعم الاستجابة للمستهلكين، و تهيئ الفرص للمؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل استجابة، و يمكن هذا التميز المؤسسة من بناء ولاء لعلامتها، و فرض سعر استثنائي على منتجاتها¹.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 208



المبحث الثاني: علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للميزة التنافسية¹.

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية.

لقد وهب الله سبحانه و تعالى للإنسان ميزة العقل و التفكير ، و من ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو " المورد البشري " الفعال، و أن ما يتاح لديها من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية ، و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري " المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري ، التخطيط و البرمجة، التنسيق و التنظيم، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز، و غيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل و يجب تنمية قدراته الفكرية و إطلاق الفرصة أمامه للإبداع و التطوير و تمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات و المشكلات و تدفعه إلى الابتكار و التطوير، إذ ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات و قدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، و وضع تلك المبتكرات و الاختراعات في حيز التنفيذ .

و السؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي " الأسباب " التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري .

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 ص 24



تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة حيث تضع في ضوء متطلبات انجازها الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التنمية إلى إستراتيجية متكامل وتتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ، و هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف و البعد الزمني و المادة التعليمية و أساليب التدريب.

دوافع تنمية الموارد البشرية:

إن ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مايلي :

- 1- توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.
- 2- تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد، و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 3- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية.
- 4- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة منها:
عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للمساحات التنافسية.



5- التنوع و التعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل ادارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعداد الثقافي.

6- هرمية و شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات الى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من اجل تسليحهم مجدد بمهارات و قدرات و معارف لمواكبة مختلف التطورات.

يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية ، فمختلف التطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل من توظيف الموارد البشرية ، تدريبها ن تقييم أدائها ، و تخطيط مسارها الوظيفي.

لقد فرضت مجموعة من المتغيرات و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، ضرورة العمل على تنميتها من أجل النهوض بمستواها، و أداء العمل بكل كفاءة و فعالية، و بالتالي مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الموارد البشرية

المطلب الثاني: مكانة الميزة التنافسية في التفكير الإستراتيجي:¹

التفكير الإستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2001 ، ص63



لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. و صنف " M.Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و من بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - أثر منحى التعلم و الخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و كذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر .

2- إستراتيجية التميز و الاختلاف : يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة ، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، و تزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية و البنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، و من نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها¹.

مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية، و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

¹ مرجع سبق ذكره، ص 64



1- الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع :

* **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها و جودتها.

* **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها و صيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، و التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية، و كذا كسب ثقة المتعاملين .

التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.



المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم و التسويق، و بالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.

و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه و أن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إرساء الميزة التنافسية.¹

تتمثل هذه الفعالية فيما يلي:

1- الحصول على الموارد البشرية : يتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري و بمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب. ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها و تحقيق أهدافها، و يتم الحكم على الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة المقاييس.

2- تنمية و تطوير الموارد البشرية:

✓ **تدريب و تنمية العاملين :** التدريب يتمثل في الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم و اكتساب أنماط المعرفة و المهارات و السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، و لا تقتصر أهمية التدريب المؤثرة على إتقان العاملين فقط و إنما يساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم التي ينخرط العاملون فيها.

¹ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات الصناعية- الرويبة، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس 2010، ص 73



✓ **تطوير المسار الوظيفي** : المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها على امتداد عمره الوظيفي، إطار تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين، إلا انه يختلف في نقطة رئيسية واحدة و هو الإطار الزمني، الذي يتعلق بمدى فعالية و نجاح لخطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في الآجل الطويل.

✓ **إدارة الأداء**: هي عملية التي من خلالها يتأكد المديرين من أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة. و هي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من تم أهدافها و هدف المؤسسات من خلال تبني و استخدام إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتيجية و تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف.

3- إدارة برنامج الحوافز و التعويضات:

✓ **إدارة برنامج الحوافز**: لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة و الفعالية و حتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع و تصرفات و أنماط سلوك العاملين و مداخل التأثير عليها أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الذاتية.

✓ **إدارة هيكلية الأجر**: يعتبر الأجر عنصر أساسيا للعاملين، حيث يمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد و مستوى رفاهيته و قدرته على تأمين خدماته التي يستطيع أن يوفرها لنفسه و لأفراد أسرته، و قد يؤثر الأجر أيضا على وضعية الفرد في مجتمعه، و أما داخل المؤسسة فالأجر بالنسبة للفرد يعبر عن مكانته النسبية أمام الآخرين، و عليه فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر.¹

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 74



المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في بناء المزايا التنافسية

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب و تقييم الأداء¹

تصميم إستراتيجية التدريب

لابد من التأكيد في هذا العنصر أولاً على أن إستراتيجية التدريب تنشق من رسالة المنظمة organisational mission إذ يتفرع عن هذه الرسالة الأهداف الإستراتيجية strategic objectives أي الأهداف الطويلة الأجل و هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق في المدى القصير أو الطويل دون وجود موارد بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها و الوصول إليها.

و بما أن الأهداف لا تتحقق من تلقاء ذاتها فلا بد من تصميم إستراتيجية لكل هدف، و الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل و هي تمثل أيضاً منهجاً شاملاً تسيّر عليه الإدارة مدى زمني طويلاً نسبياً بقصد تحقيق الأهداف المخططة، كما أن الهدف من تخطيط التدريب هو تحديد المتطلبات التدريبية التي ظهرت أثناء تحليل الاحتياجات التدريبية، و تقدم نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية على شكل تقرير يتضمن قائمة أولويات مشكلات الأداء التنافسي مع خطة التدريب و من المعتاد أن يقدم المدرب عرضاً رسمياً للنتائج المحتملة عليها للإدارة العليا قبل تسليم التقرير النهائي و هذا ما يحقق المزايا التالية:

- إعطاء الفرصة لتقديم التوصيات وجها لوجه و جذب اهتمام المديرين لقراءة محتويات التقرير.
- السماح بمناقشة النتائج و التفاوض حول نقاط الخلاف حتى يتم التوصل إلى اتفاق.
- الحصول على التزام شفوي و دعم بتنفيذ ما في التقرير و إمكانية التفاوض و تحديد الموارد اللازمة و تعدد الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة و من بينها إستراتيجية التدريب training strategy و هذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب و هي تجزأ إلى خطط سنوية قصيرة الأجل، و من أهم الأسباب التي تدعم تخطيط التدريب ما يلي:

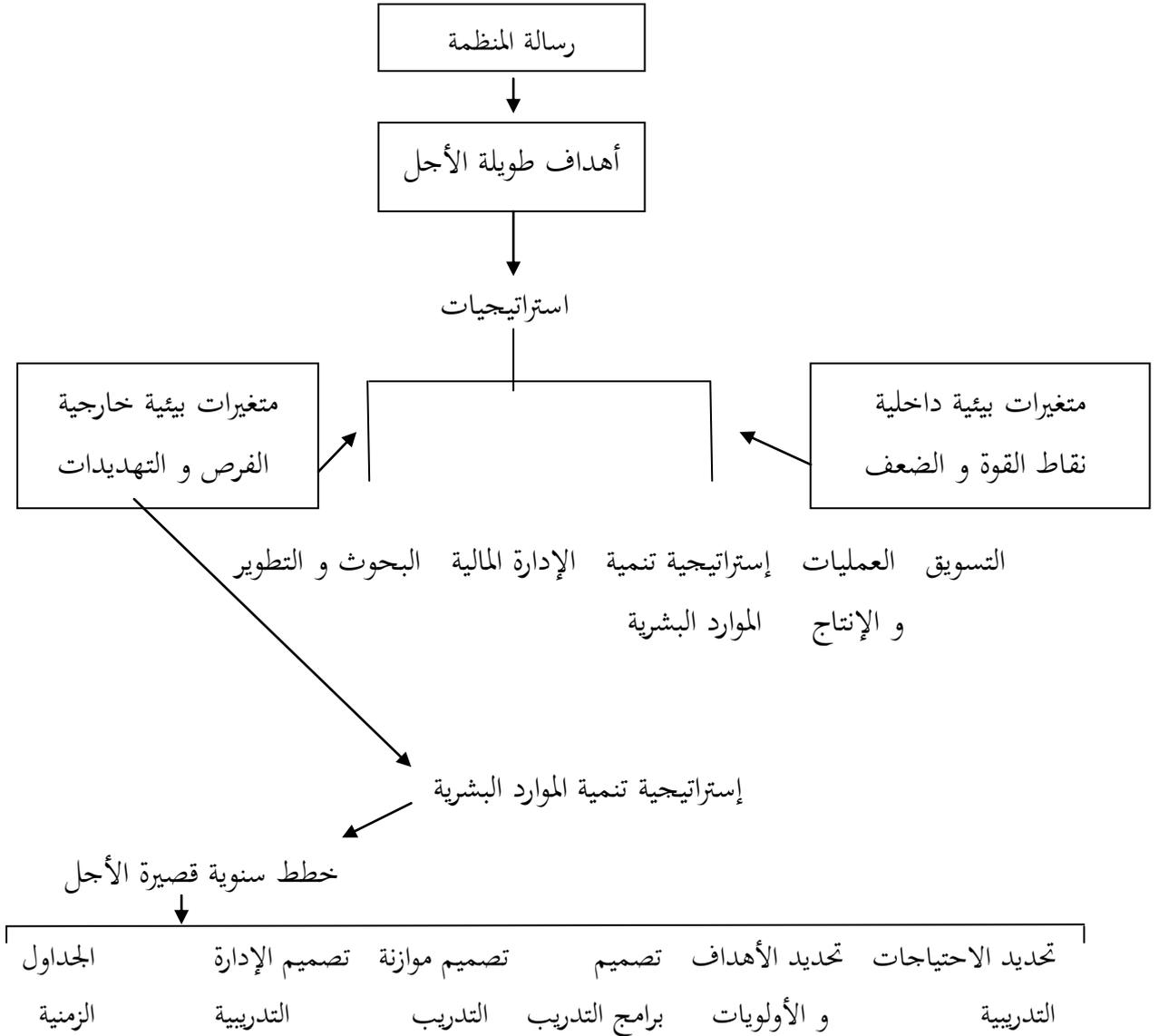
- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة التحديات التنافسية و المتغيرات الجديدة

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية

¹ حل بروكس قدرات التدريب و التطوير، دليبي علمي (ترجمة عبد الله إسماعيل) الرياض، معهد الإدارة العامة 2001 ص 180



- إن مواجهة التحديات تتطلب التطوير في التكنولوجيا و تكنولوجيا التدريب
- الإعداد لإنتاج سلعة جديدة أو تطوير سلعة أو خدمة قائمة¹
- و يوضح الشكل التالي إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية منظمة²



شكل (4) يوضح إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المنظمة

¹ حسن بشير الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية عمان ، 1984 ، ص 12

² حفيان عبد الوهاب محمد، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 ، ص 226



خطوات التدريب

و تتكون نظرية التدريب من أربع مراحل منطقية و متتابعة، و تبدأ هذه المراحل بـ:

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية

و التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، و التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

✓ تصميم برامج التدريب:

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل السبورة، الأقلام... الخ و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، و أيضا تحديد ميزانية التدريب.

✓ مرحلة تنفيذ برامج التدريب:

و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج ، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج خطوة بخطوة و أخيرا و بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، و يتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

أنواع التدريب¹

مع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغيير و لا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة و تنمية مواهبه و قدرته على اتخاذ القرار و الشعور بالمسؤولية .

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية 2010 ص 95- 98



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

و التدريب يتخذ صورا و أنواعا مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية:

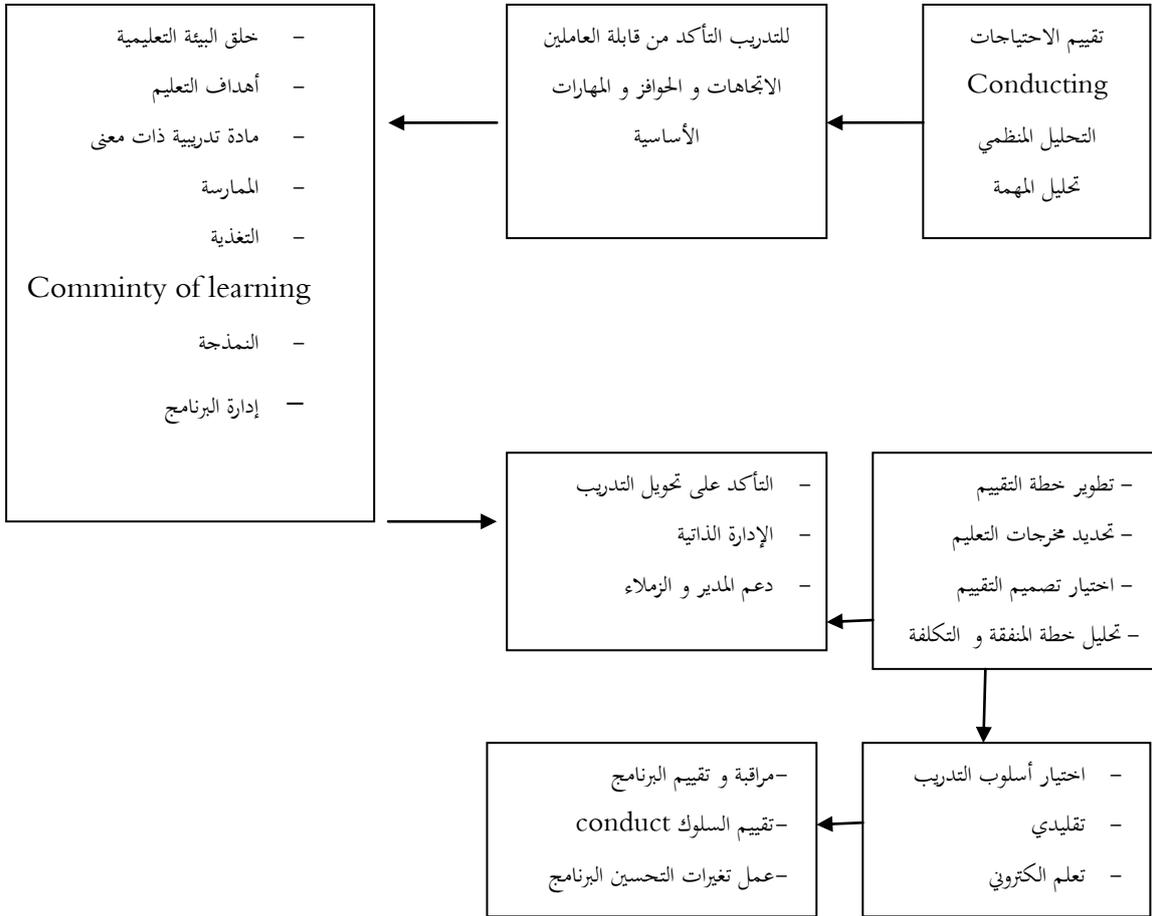
من حيث الزمن و يشمل ما يلي:

- التدريب قبل الخدمة.
- التدريب أثناء الخدمة.

من حيث المكان:

- التدريب داخل المنظمة.
- التدريب خارج المنظمة.

خطوات تصميم التدريب الفعال¹



الشكل رقم (5): يوضح خطوات تصميم التدريب الفعال.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 29-30



عملية تصميم التدريب:

و كما نلاحظ من الشكل إن الخطوة الأولى هي تقييم الاحتياجات و التي هي ضرورية لتحديد ما إذا كما تدريب أم لا ؟

أما الخطوة الثانية فتشير إلى التأكد من أن الأفراد العاملين يملكون الدافع و المهارات الأساسية الضرورية للاستفادة من محتوى التدريب، و الخطوة الثالثة هي خلق بيئة التعليم و التي تركز على الخصائص الضرورية لبيئة التعلم و التدريب أما الخطوة الرابعة فهي التأكد من تطبيق المتدربين للمحتوى التدريسي في أعمالهم و وظائفهم و تضمن هذه الخطوة فهم المتدرب و إدارة و تحسين مهاراته و كذلك الحصول على الدعم و التعاون من المدير و الخطوة الخامسة هي تطوير خطة التقييم و التي تشمل على تحديد أنواع نتائج التدريب المتوقعة (تعليم، سلوك، مهارات) أما الخطوة السادسة فهي اختيار أسلوب التدريب اعتمادا على أهداف التعليم و بيئة التعليم هذه الخطوة ربما تتضمن اسلوب التدريب اعتمادا على أهداف التعليم و بيئة التعلم، هذه الخطوة ربما تتضمن أسلوب التدريب التقليدي و الذي يكون وجها لوجه مع المدرب أو التدريب الإلكتروني E. Learning من خلال استخدام CD.Rom أو web-based- training أما الخطوة السابعة و الأخيرة فهي تقييم البرنامج التدريبي و عمل التغييرات المناسبة من اجل تحسين البرنامج من حيث التعليم أو السلوك، و الأهداف ... الخ

من حيث الهدف و يشمل هذا النوع من التدريب:

- ✓ التدريب لتجديد المعلومات
- ✓ تدريب المهارات
- ✓ التدريب السلوكي
- ✓ التدريب للترقية

و سوف نقتصر كل نوع من أنواع التدريب بإيجاز على النحو التالي:

(1) من حيث زمن التدريب: حيث هذا النوع من التدريب يتخذ شكلين رئيسيين هما:



أ) التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل: و يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد عمليا و علميا و منهجيا إعداد سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ، فالتربية الميدانية الخريجي كليات التربية تعد تدريجيا عمليا قبل الخدمة.

ب) التدريب أثناء الخدمة: ويقصد به تدريب العاملين في احد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية و المهارات العملية.

أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف و إحاطته بإحداث التطورات التي تجدد في مجال تخصصه و تحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق أساليب العمل و التدرب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل و إكسابهم قدرا من التعليم بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

(2) من حيث زمن و مكان التدريب:

و التدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

التدريب داخل المنظمة:

و يقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينسبون إليها و عادة يقوم هذا النوع من التدريب احد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذي لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة.

التدريب خارج المنظمة: و هو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، و لكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، و من المراكز التدريبية على سبيل المثال معاهد الإدارة العامة، الكليات الجامعية سواء داخل المملكة أو خارجها.¹

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 31-32



من حيث أهداف التدريب:

و أنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترحوه المنظمة و تعمل على تحقيقه و قد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز ما يلي: ¹

التدريب لتجديد المعلومات:

و هو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه و وسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

تدريب المفاهيم:

يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و الإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم التدريب السلوكي أو (تدريب الاتجاهات).

يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المدبرون في أداء أعمالهم و الفرق بين تدريب الاتجاهات و تدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة و يحاول إقناعه بفائدتها و مقتنعا من خلال الأمثلة العلمية و النماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر ما إذا كان مقتنعا بها أم لا.

التدريب للترقية:

يهدف التدريب فيما يهدف إليه إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى ما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل و التدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح.

¹ فايز الحاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص15-19



مراحل عملية التدريب¹

تشتمل مراحل عملية التدريب على ثلاثة عناصر رئيسية أو أربعة ممثلة بالتخطيط (تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج) و التنفيذ و التقييم ففي حين يمثل التخطيط ما الذي تريد تحقيقه و كيف؟ هو ضروري في رسم منهج التدريب و يضم عددا من الخطوات تؤدي للنجاح التدريبي، و يلحق التخطيط عملية التنفيذ و تمثل عمل ما هو ضروري من اجل تحقيق الأهداف و وضع خطة التدريب في الحالة التنفيذية و تطبيق التدريب وفقا للمحتويات التي حددت وفقا للطرق التي تستخدمها ثم مرحلة التقييم حيث يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف، و أين يجب التغيير من اجل تفادي الأخطاء في المستقبل .

و المراحل الثلاثة السابقة كمراحل للتدريب من الممكن التعامل معها كدورة التدريب لأنها تؤثر في بعضها بالمرود أو النتيجة و الاستجابة التي تلحق تغييرا في فهم الاحتياجات و تصميم البرامج بناء على التقييم و تتضمن أربع خطوات رئيسية هي تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج ثم التنفيذ ثم التقييم بمعرفة التغذية المرتدة ما يؤثر في كل الخطوات الثلاثة السابقة و في تطوير الأداء و البرامج للمنظمة

التخطيط للتدريب

و في عملية التخطيط التي تتضمن تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج من الممكن أم نرى تسعة خطوات هامة كالتالي:

- ✓ تحديد احتياجات التدريب.
- ✓ تحديد أهداف التدريب.
- ✓ تنظيم محتويات التدريب.
- ✓ اختيار تقنيات و طرق التدريب.
- ✓ تحديد المصادر اللازمة في التدريب (الكوادر و الأدوات).
- ✓ تحضير خطط المحاضرة.
- ✓ تطوير الأدوات الداعمة (الوسائل السمعية البصرية).
- ✓ تطوير الاختيارات اللازمة لقياس مدى الاستفادة (التقييم).

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره ، ص 25-26



✓ تجربة المنهج (مع مجموعة محدودة من الأشخاص، و تجربة صلاحية و فعالية الأدوات طرق التدريب.

يتم تدريب العاملين أو الموظفين أو المدراء المطلوب تدريبهم و تأهيلهم إداريا بعدة طرق نستعرض

ما يلي:

التدريب أثناء العمل **on the job training**:

و هذا يعني أن يتعلم الفرد و هو يعمل أي خلال وجود في مكان العمل في المكتب أو العمل أو المصنع و على الآلات و المعدات الموجودة فعلا و لكن هذا الأسلوب لا يلاءم تدريب عدد كبير من العاملين.

اللجوء إلى إعداد أماكن خاصة بالتدريب أي ليس التدريب في مكان العمل بل في مكان آخر يتم اختياره لأغراض التدريب سواء داخل المنشأة خارجها لدى مؤسسات متخصصة في التدريب أو مكاتب أو معامل أو مصانع مشابهة و هذه الوسيلة تلاءم تدريب عدد كبير.

التدريب عن طريق التلمذة الصناعية:

و تهدف هذه الوسيلة إلى إعداد أفراد من مستويات فنية أعلى و يتم هذا النوع من التدريب في مدارس مهنية متخصصة نظريات تم عمليات المصانع و المكاتب.

برنامج إعادة التدريب:

و هي برامج نظام لمواجهة التطورات التكنولوجية و بصفة أساسية التطورات الآلية أو إذا قعد بعض العاملين أعمالهم و أصبح ضروريا إعادة تدريبهم و تأهيلهم.

أسلوب التدريب الإداري:

و يتم التدريب الإداري بأساليب متنوعة و مختلفة مثل التدريب أثناء العمل إذ يتعلم الفرد العمل من خلال ممارسته له.

أسلوب المخاطرة و ذلك بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أما المتدربين و يعتبر هذا اتصال من طرف واحد و هو المدرب.



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

أسلوب الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يناقشون فيه ويصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون و يكشف لهم الاختلاف مزايا و عيوب موضوع معني.

أسلوب دراسة الحالة و هو أسلوب ينقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليهم تقديم حل و من ثم تشرح كل مجموعة القرار الذي وصلت إليه أمام الجميع.

أسلوب البريد الوارد و هو أسلوب يهدف إلى تدريب المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف عادي و في نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول و الآراء التي يراها.

المبادرات الإدارية بحيث يقسم المتدربين إلى جماعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة تعطي المجموعات معلومات و بيانات عن الوحدة الإدارية التي يملكونها و يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار.

أسلوب تقمص الأدوار و هو أن يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدورة و تتم المناقشة بين المتدربين.

أسلوب تدريب الحساسية يهدف هذا الأسلوب لتعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحوافز الاجتماعية و يتم التدريب من خلال النقاش و تدخل المدرب.

تصميم و تخطيط البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يأتي مسابرا و متماشيا مع هذه الاحتياجات و تصميم البرنامج التدريبي يمر بمراحل متعددة هي:

تحديد أهداف البرنامج

تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها والتي حددت في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وضع المنهاج التدريبي أي لماذا سيتلقى المتدربين من مواد و دروس و نظريات و آليات يتدربون عليها اختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي سيتم اختيارها و اعتمادها في مجال التدريب و تكون أفضل من غيرها.



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

تحديد مكان التدريب و هل هو في مكان العمل داخل منشأة أخرى أو في مكان معد للتدريب من قبل المنشأة أو منشأة أخرى متخصصة في التدريب.

تحديد فترة برنامج التدريب فلا بد من تحديد الوقت و الساعة و التاريخ و المدة الزمنية اللازمة لإكمال البرنامج التدريبي حتى يتسنى تقييمه أو تقويمه.

توفير مستلزمات التدريب من أدوات و معدات و لوازم و وسائل سمعية بصرية.

إدارة و تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي و تحديد المكان و الوقت و الوسائل و المتدربين تأتي خطوة الملاحظة الهامة و هي صلب الموضوع في التدريب إلا و هي إدارة و تنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يطلق عليه عملية التدريب للأفراد.

و هذه المرحلة مهمة جدا و على دراية عالية من الخطوة بحيث انه فيها و من خلالها يتبين للقائمين على التدريب حسن و سلامة تصميم البرنامج التدريبي، و تعتبر هذه المرحلة هي التي تسبق المرحلة الأخيرة و هي مرحلة تقويم أو تقييم البرنامج التدريبي حيث يتم هنا في هذه المرحلة اختيار طرق التدريب و التي سبق الإشارة إليها و يتم تحديد أساليب التدريب حيث يتم اختيار احد الأساليب المعروفة و المتبعة في التدريب و هي أسلوب المخاطرة التي يلقيها المدرب أو أسلوب التطبيق العملي أي إتباع المحاضرة بشرح عملي و تدريب عملي أو أسلوب دراسة الحالات study case أو أسلوب النقاش المخطط و الذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء و الاشتراك في المنافسة بهدف تحديد المشكلات و تحديد حلول لها أو أسلوب تمثيل الأدوار حيث يطلب للمتدرب أن يعيش مشكلة و يضع لها حلا لها أو أسلوب المباريات الإدارية عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات ثم تقوم هذه المجموعات بطرح أفكارها كل على حدى.

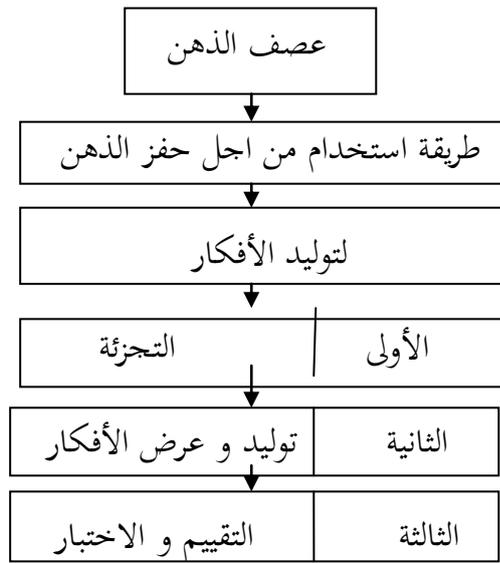
تستخدم طريقة العصف الذهني brain storming من اجل توليد الأفكار الابتكارية و يطلق عليها طريقة حفز الذهن أو يتجاذب الأفكار و الفكرة الرئيسة لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفضل المعتمد بين إنتاج الأفكار بمرحلة مستقلة و العمل على تقييمها في مرحلة تالية و سبب هذا الفضل هو عزل الرقابة العقلية الشديدة المفروضة على تدفق الأفكار و التي تمنع الكثير منها من الخروج من الشرنقة



الفصل الثاني: الايطار العام للميزة التنافسية

المحيطة بها حيث أنها مازالت ضعيفة و في ظهور التكوين و طريقة العصف الذهني لا تستخدم فقط لمعالجة المشكلات و لكنها تستخدم أيضا للبحث عن الأداء، و من الخطأ ربط أسلوب العصف الذهني بحل المشكلات و لكنه أسلوب يساعد في تقديم العديد من البدائل التي يمكن أن تسهل و تساعد في حل المشكلات و يستخدم العصف الذهني كنوع من التفكير الحر غير المقيد و يقوم به مجموعة من الناس لاستخلاص مزيد من الأفكار الإبداعية لخلق أساليب جديدة في العمل و عملية عصف الذهن عبارة عن جلسة توفر كما من الأفكار يتولد منه الكيف و عدد المشاركين عادة في جلسات عصف الذهن يتراوح ما بين 7- 10 أفراد لديهم المهام بقضية أو موضوع و في مجالات للنشاط التدريبي، تستخدم جلسات عصف الذهن في التخطيط لدورات جديدة أو اختيار مدراء جدد أو اختيار مسميات للبرامج أو تحديد بعض الممارسات الصحيحة للمواقف الصعبة.

و في تصوير العصف الذهني في شكل بياني النظر للشكل التالي¹:



الشكل رقم (6): يوضح تصوير لعصف الذهن .

¹ مرجع سبق ذكره، ص 27-28-29



المطلب الثاني: سياسة التحفيز¹

1- مفهوم الحوافز تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و هي بذلك لا تمثل جزءا مكملا للأجور و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي .

أهمية الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- ✓ زيادة نواتج العمل كما و نوعا.
- ✓ تخفيض العائد في العمل.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين.
- ✓ الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- ✓ رفع روح الولاء و الانتماء.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين.
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

أسس منح الحوافز:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، و هناك معايير أخرى مثل المجهود و الاقدمية، و فيما يلي توضيح ذلك:

- ✓ التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.
- ✓ المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات.
- ✓ المهارة المتمثلة في التميز الفكري و التعليمي.

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى 2009، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 89



2- أنواع و مراحل تصميم نظام الحوافز:

أولا على مستوى الفرد:

على مستوى العمال تنقسم الحوافز إلى الحوافز بالقطعة تعني هذه الطريقة إن الحافز الذي يحصل عليه العامل بتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافئه على الزيادة عن هذه الكمية، و من عيون هذه الطريقة على صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

حوافز الوقت تعني أن العامل يقوم بالإنتاج في وقت محدد و يكافئه على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

على مستوى المتخصصين الإداريين تنقسم الحوافز إلى:

العمولة يرتبط هذا النظام مع الوظائف البيعية و المتخصصين و أحيانا بعض المناصب الإدارية و تعتبر العمولة جزءا من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، و لا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في نشاطهم و في بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة.

العلاوة هناك عدة أنواع للعلاوات من أهمها:

- ✓ علاوة الكفاءة.
- ✓ علاوة الاقدمية.
- ✓ العلاوة الاستثنائية.

علاوة الكفاءة تشير إلى زيادة في الأجر بناء على إنتاجية الفرد في عمله و تمنح بعد فترة عام تقريبا و حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.¹

¹ مرجع سبق ذكره، ص 90



الفصل الثاني: الايطار العام للميزة التنافسية

علاوة الاقدمية هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبير عن إخلاصه لمدة عام.

العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق التعويض الاستثنائي و تتميز كل العلاوات بأن تأثيرها تراكمي و تصبح حقا مكتسبا للفرد و تضاف على عوائد المستقبل و تمنح هذه العلاوات للعاملين و إن كانت أكثر قربا للأعمال الإدارية و الكتابية و التخصصية.

المكافأة تقدم هذه المكافأة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل و لأداء إدارتهم، و يقاس هذا الأداء العام بالإرجاع عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات مع ترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة وفق مؤشرات معينة.

ثانيا على مستوى جماعات العمل:

تقسم هذه الحوافز بالتساوي على كل أفراد المجموعة، بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل، و تحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس آخر تراه المنظمة و تشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة صعوبة قياس أداء العامل منفردا، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة، كما تشجع على نقل هذه المهارات إلى زملائهم و تزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل و من عيوبها أن الحوافز لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به متضررا و إنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة.

مراحل تصميم نظام الحوافز:

تحديد هدف النظام و تقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم دراسة الأداء و يتطلب ذلك ما يلي:

- ✓ تصميم سليم للعاملين.
- ✓ طرق عمل سليمة.
- ✓ ظروف عمل ملائمة.
- ✓ سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ✓ كمية العمل.
- ✓ جودة العمل.
- ✓ التدرج و الترتيب للقياس.



الفصل الثاني: الايطار العام للميزة التنافسية

✓ تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية.

✓ قيمة الحوافز و الجوائز.

✓ التكاليف الإدارية.

✓ تكاليف الترويج.

و يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما:

ميزانية ثابتة ذات مبلغ ثابت و معروف مسبقا و تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة و حجم ميزانية الأجر و مدى كفايتها و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ميزانية مرنة، بمعنى أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سابقا، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و هذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارة أي قيود مسبقة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين.

ثالثا الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

و هي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء و الكفاءة الكلية لها و تنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة هي:

✓ المشاركة في الأرباح و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين تقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة.

✓ خطط الاقتراحات و يطلق عليها خطط توفير التكاليف و تهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج و بذلك فان حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل و محاولة إيجاد الحلول لها، و يحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين و إدارة المنظمة و ذلك لمحاولة كشف المشكلات و حلها و يأخذ هذا التعاون أشكال متعددة منها لجان الإنتاج و حلقات مراقبة الجودة.¹

¹ مرجع سبق ذكره، ص 91-92



الفصل الثاني: الايطار العام للميزة التنافسية

✓ ملكية العاملين لأسهم الشركة و هي من أكثر الطرق مثالية و قريبا من المشاركة الناتج الأداء النهائي للمنظمة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك المنظمة شركتهم بنسب محددة و يمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة و حل مشاكلها المالية و الإدارية.

رابعا الأنواع الأخرى من الحوافز:

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين منها:

✓ المكافآت الاستثنائية، الرحلات المجانية، الأجهزة المنزلية الأدوات الشخصية.

✓ خطابات الشكر كرؤوس الامتياز العمرة أو الحج.

✓ وضع إجراءات النظام.

وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيما يلي:

➤ تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة سلوك المسؤولين و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.

➤ توقيت تقديم الحوافز (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، ... الخ).

➤ نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.

➤ النماذج و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم الحوافز.¹

المطلب الثالث: المورد البشري كأصل استثماري²

هناك حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية و كيفية تصميم وظائفها و سياساتها ونتائج أعمالها وكيف يمكن أن تصبح احد الميزات التنافسية التي تدفع المنظمات إلى القمة في الأداء وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة عامة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل و اغلب

¹ مرجع سبق ذكره، ص 93

² علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ط 1، ايتراك للنشر و التوزيع، ص 81



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

المديرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حاليا (البشر هم أهم أصل من أصولنا) لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمن هذه المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المنظمة و مدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمنظمة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين و هو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي .. و بالتالي أصبح لزاما على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمنظمتهم بل و مواجهة التحدي في العمل كأحد الأصول الإستراتيجية الهامة للمنظمة.

ولكن ما هو الأصل الاستراتيجي ؟

الأصل الاستراتيجي هو كم الموارد و القدرات النادرة و المتخصصة التي تمتلكها المنظمة و التي يصعب محاكاتها و تخلق لها ميزة تنافسية في السوق.

تصميم الموارد البشرية كأصل استراتيجي¹:

إذا كانت الإستراتيجية الكلية للمنظمة تركز على الاحتفاظ بالميزات التنافسية فإن إستراتيجية الموارد البشرية تسير في نفس الاتجاه من خلال تعظيم قيمة إسهاماتها في تحقيق أهداف المنظمة.

يقوم الجور الاستراتيجي للموارد البشرية على أساس الأبعاد الثلاثة لسلسلة القيمة بما وهي:

function الوظيفة

system النظام

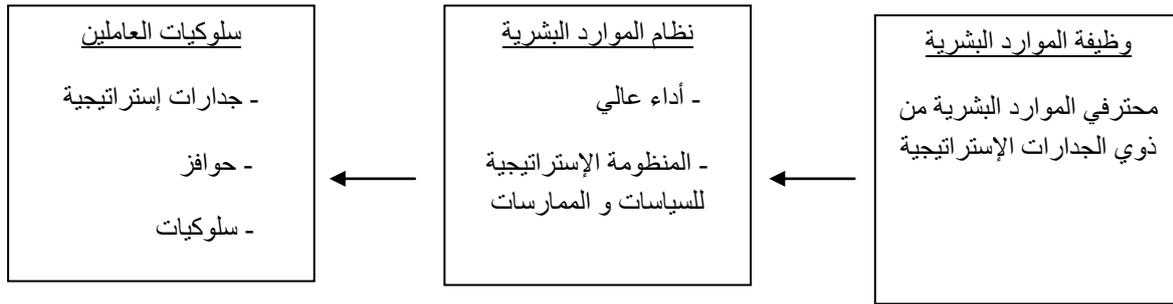
employees behavoir سلوكيات العاملين

¹ مرجع سبق ذكره، ص 82



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

تمثل الأبعاد الثلاثة أساس البنية الأساسية للموارد البشرية، هذا البناء المعماري يصف السلسلة المتصلة التي تبدأ من محترفي الموارد البشرية الذين يقومون بالأداء داخل وظيفة الموارد البشرية إلى سياسات و ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالنظام من خلال الجدارات - و التحفيز و سلوكيات العاملين المرتبطة بما كما يظهر في الرسم التالي:



✓ قياس التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية :

- مقاييس الأداء المتوازن: **Balanced Performance Measurement**

1- تطبيق إستراتيجية المنظمة :

يتطلب تطبيق استراتيجية المنظمة التأكد من فهم و دراية المديرين بكيفية خلق القيمة داخلها و القيام بتصميم نظام قياس لتلك القيمة المضافة يتوافر فيه ما يلي:

1- الاعتماد على ما هو أكثر من النواحي المالية و تحديد محركات الأداء التي تعتبر أساس نجاح تطبيق الإستراتيجية.

2- فهم الارتباطات بين المحددات المالية و غير المالية الضرورية للأداء الكلي للمنظمة.¹

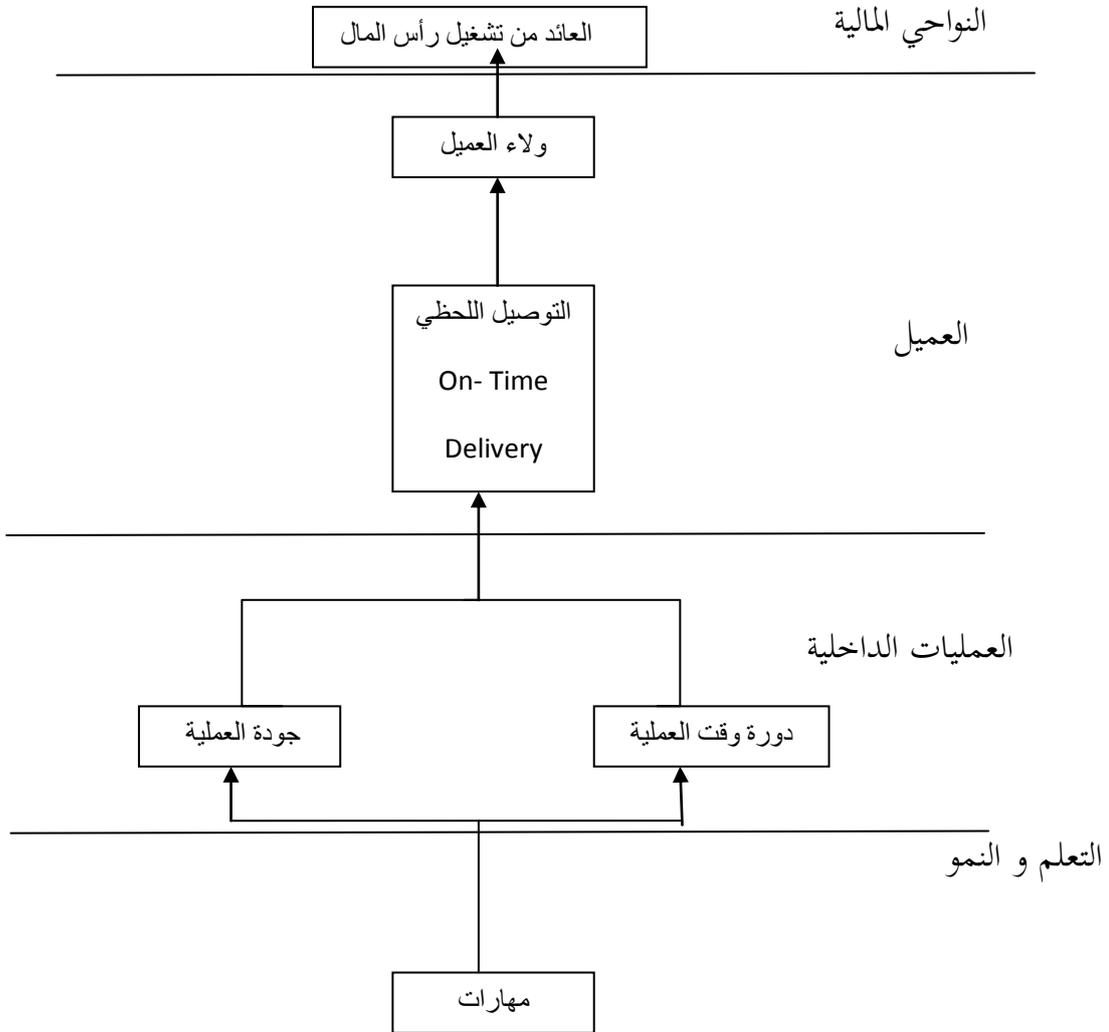
¹ مرجع سبق ذكره، ص 83



و فيما يلي توضيح بسيط لعملية خلق القيمة داخل المنظمة:¹

شكل رقم (02-05): كيفية خلق القيمة المضافة

خلق القيمة بالمنظمة



¹ مرجع سبق ذكره، ص 97



2- مقاييس الأداء التي لعملية تطبيق الإستراتيجية :

Balanced performance measurement model يعتبر نموذج قياس الأداء المتوازن بصفة عامة

من أفضل المقاييس التي تصلح لهذا الشأن حيث يعطي أهمية لكلا من الأصول الملموسة و غير الملموسة و القياسات المالية و غير المالية كما يصلح أيضا في قياس توليد داخل المنظمة نتيجة للارتباطات بين كل من العملاء و العمليات التشغيلية و العاملين و التكنولوجيا المستخدمة و يظهر أيضا عملية دمج دور الموارد البشرية في تطبيق الإستراتيجية.

إلا أن أهم ما يتميز به هذا النموذج هو إلقاء الضوء على الفرق بين كل المؤشرات التالية:

أ- المؤشرات المترجعة: lagging indicators

مثل المقاييس المالية و التي تعكس فقط ما الذي حدث في الماضي و تأثير القرارات السابقة غير أنها لا تساعد في اتخاذ القرارات الحالية أو ضمان العائد في المستقبل.

ب- المؤشرات المستقبلية: leading indicators

وتركز هذه المؤشرات على المستقبل و ليس على الماضي و تختلف من منظمة إلى أخرى و قد تتضمن رضا العميل - دورة وقت العملية- التركيز الاستراتيجي و السلوكي للعاملين... الخ . و هي بذلك تقيم العناصر الضرورية التي تؤدي إلى تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

3 - دمج الموارد البشرية بقياسات أداء العمل:

مخرجات الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic HR Deliverable

لكي يتم دمج نظام الموارد البشرية في نظام قياس أداء الأعمال بالمنظمة يجب تحديد نقاط التقاطع بين الموارد البشرية و خطة تطبيق إستراتيجية المنظمة و يكلف على تلك النقاط (المخرجات الإستراتيجية للموارد البشرية) أي نتائج البناء المعماري للموارد البشرية الذي يخدم تنفيذ إستراتيجية المنظمة. تختلف تلك



الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية

المخرجات تماما عن ما يطلق عليه HR doables أي ما يمكن للموارد البشرية عمله بفاعلية في تنفيذ أنشطتها و هذه المخرجات الإستراتيجية تأتي على فئتين:

الفئة الأولى:

محركات الأداء: Performance drivers

و تشير بصفة عامة إلى القدرات الأساسية المرتبطة بالبشر أو الأصول مثل إنتاجية العاملين أو درجة رضا العاملين. ولا يوجد تحديد عام لمثل هذه المحركات ولكن تقوم كل منظمة بتحديدتها وفقا لمتطلبات إستراتيجيتها.

الفئة الثانية :

الممكنات enablers

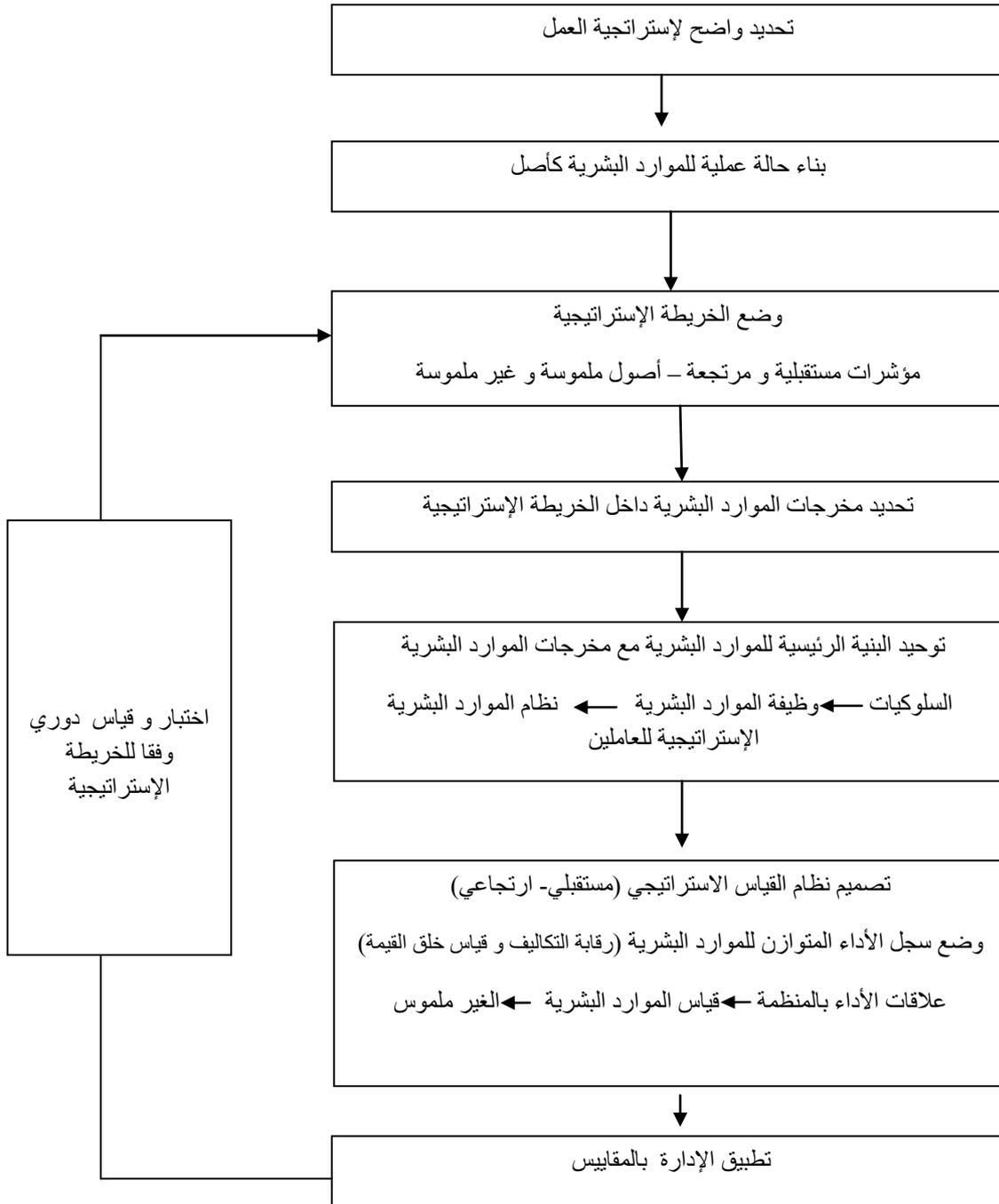
و هي التي تعزز و تقوي محركات الأداء و كمثال لذلك إحداث تغيير في هيكل المكافآت بالمنظمة يشجع العاملين على الأخذ بالمبادأة في العمل و هذا السلوك يمكن محركات الأداء الخاصة بإرضاء العميل .



ثالثا كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي¹:

يوضح الشكل(8) التالي نموذج مقترح من سبع خطوات لتحويل الموارد البشرية في المنظمة إلى أصل استراتيجي.

كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي



¹ مرجع سبق ذكره ، ص 102



خلاصة الفصل الثاني:

نظرا للتغيرات التي عرفها العالم المعاصر جعل المؤسسات باختلاف مجال عملهم تغير نظرتهم للموارد البشرية حيث أصبحت تنظر إليها باعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي من تحقق النجاح و التميز لذلك وجب على المنظمة وضع هيكله استراتيجي لكيفية التعامل و الاستثمار في الرأس المال الفكري و الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة طيلة مساره المهني وتوفير المناخ المساند لتنمية قدراته الإبداعية.



تمهيد:

تواجه المؤسسات الجزائرية يوميا العديد من المشاكل التي يجب أن تبحث عن حلول لها، وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة خاصة في ظل توجه الاقتصاد الجزائري إلى الانفتاح نحو اقتصاد حر يتميز بالمنافسة الشديدة، فالبعض من هذه المشاكل متكررة يمكن حلها عن طريق التجارب السابقة والخبرة، كون أن المؤسسة تعودت على مثل هذا النوع من المشاكل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى جل المفاهيم والمعلومات القاعدية في دراسة حالة المؤسسة أجي LG والتي لا مفر منها لدراسة وفهم دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعالج من خلاله عموميات حول المؤسسة حيث يمكن من خلاله معرفة أهمية دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تطورها.



المبحث الأول: نبذة عامة عن المؤسسة.

تواصل LG سعيها إلى تحقيق رؤيتها للقرن الحادي والعشرين والمتمثلة في الوصول إلى مكانة عالمية رائدة في مجال التقنية الرقمية، بما يمكنها من إرضاء عملائها في مختلف أنحاء العالم من خلال ما توفره من منتجات وخدمات رقمية مبتكرة، والعمل على أن تصبح إحدى أكبر ثلاث شركات الإلكترونيات والمعلومات والاتصال السلكية واللاسلكية في العالم، كما تتبع إستراتيجيتين للنمو تركز على الابتكار السريع والنمو السريع.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة LG:

هي شركة متعددة الجنسيات من كوريا الجنوبية تعد ثالث أكبر شركة إلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات في العالم يقع مقرها الرئيسي في سيول بكوريا الجنوبية الجي إلكترونيك فهي جزء من مجموعة LG والتي تعتبر أكبر تكتل في كوريا الجنوبية ورائدة في السوق العالمي بأكثر من 60 منتج بما في ذلك أشباه الموصلات مثل: ذاكرة الوصول العشوائية الديناميكية DRAM والذاكرة الوميضية (ذاكرة الفلاش Flash Memory) أجهزة العرض الرقمية مثل: أجهزة CD والبلازما الإلكترونيات الاستهلاكية مثل: مشغلات DVD (DVD Player) والهواتف النقالة والكاميرات الرقمية وطابعات الليزر وأجهزة حواسيب محمولة. الأجهزة المنزلية مثل: الثلاجة . غسالات الأطباق وغيرها.

تاريخ المؤسسة:

ظل تاريخ LG دوما محاطا برغبة الشركة في خلق حياة اسعد وأفضل، تأسست شركة LG في عام 1958 ومنذ ذلك الحين قادت الشركة السبيل نحو الدخول في عصر الأنظمة الرقمية المتطورة بفضل الخبرة التقنية التي اكتسبتها من خلال العمل في تصنيع الكثير من الأجهزة المنزلية، مثل أجهزة الراديو والتلفزيون، خلال القرن الواحد والعشرين، أزاحت LG الستار عن الكثير من المنتجات الجديدة وقامت بتطبيق تقنيات جديدة في صورة الأجهزة المحمولة والأجهزة التلفزيونية الرقمية، كما تستمر في تعزيز مكانتها كإحدى الشركات العالمية.



الستينات: إنتاج كوريا لأول أجهزة راديو وتلفزيون والبرادات والغسالات وأجهزة التكييف الهوائي

1995: تغيير اسم الشركة إلى LG Electron الاستحواذ على شركة zénith بالولايات المتحدة.

1997: توفير أول هواتف محمولة رقمية بتقنية CDMA في العالم لصالح شركتي

Ameritech وGTE بالولايات المتحدة. الحصول على شهادة UL في الولايات المتحدة. تطوير أول

دوائر مدمجة (ic) في العالم لأجهزة التلفزيون الرقمية (DTV).

1998: تطوير أول تلفزيون بلازما بحجم 60 بوصة في العالم

1999: تأسيس Philips LCD كشركة مشتركة مع شركة Philips.

2000: طرح أول ثلاجة متصلة بالانترنت في العالم. تصدير نظام IMT-2000 الترامي إلى شركة

Marconi Wireless في إيطاليا. صادرات ضخمة إلى شركة Verizon Wireless

في الو. المتحدة

2001: تصدير هواتف محمولة من فئة GSM لكل من روسيا وإيطاليا واندونيسيا. إثبات ريادتها للسوق

وذلك في سوق تقنيات CDMA ومركز البحث والتطوير في الصين.

2002: الانقسام إلى شركتي LG électroniques و LG corporation وذلك ضمن نظام

LG Holding Company. تصدير هواتف محمولة ملونة من فئة GPRS ومن مختلف الأنواع

إلى أوروبا.

تأسيس خط إنتاج هواتف CDM ومركز البحث والتطوير في الصين.

2003: الدخول إلى أسواق الهواتف من فئة GSM في كل من شمال أوروبا والشرق الأوسط. تحقيق

حجم صادرات شهرية فاق 2.5 مليون وحدة (يوليو). أكبر منتج لتقنيات CDMA على مستوى

العالم.



2004: اختيار لجنة ATSC الأمريكية لتقنية EVSB التي تعد تقنية إرسال التلفزيون الرقمي من الجيل التالي، كمييار للصناعة في الولايات المتحدة وكندا . التسويق لأول تلفزيون LCD متعدد الإمكانيات بحجم 55 بوصة في العالم . التسويق لأول تلفزيون بلازما بحجم 71 بوصة في العالم . تطوير أول هواتف بتقنية DMB تعمل على القمر الصناعي والمحطات الأرضية.

2005: التحول لتصبح رابع أكبر مورد لسوق الهواتف المحمولة في العالم . تطوير أول هاتف في العالم يعمل بتقنية G UMTS DMB3، وهو عبارة عن هاتف DVB-Hand Media FLO DMB ويستند إلى تقنية G3 (الجيل الثالث) ومزود بوظيفة ترحيل الوقت وكمبيوتر محمول بنظام DMB . تأسيس LG-Nortel، وهي شركة مشتركة لحللول الشبكات مع شركة Nortel.

2006: بيع 7.5 مليون وحدة على مستوى العالم من هاتف LG Chocolat وهو أول طراز من فئة Black Label للهواتف المتميزة من LG . تطوير أول وحدة شاشة بلازما ذات مسح مفرد من نوع HD PDP عالية الوضوح بحجم 60 بوصة وتلفزيون LCD . تأسيس شراكة إستراتيجية مع شركة UL . الحصول على أول شعار ipv6 GOLD READY في العالم.

2007: طرح أول مشغل ومحرك أقراص مزدوج التنسيق وعالي الجودة في هذا المجال . طرح تلفزيون LCD بتردد 120 هرتز يتميز بصورة عالية الوضوح ملئ الشاشة . عرض أول تقنيات MIMO (منافذ الإدخال والإخراج المتعددة) في العالم والتي تدعم G4 (الجيل الرابع) والتي تدعم المعيار G LTE3 . الفوز بتعاقد حملة G3 (الجيل الثالث) لمؤسسة GSMA.

2008: تقديم هوية جديدة للعلامة التجارية على مستوى العالم " الجمع بين التصميم الأنيق والتقنية الذكية في منتجات تلائم حياة العلماء " . احتلال المركز الأول بين الغسالات أمامية التحميل في الولايات المتحدة ولمدة 5 فصول على التوالي . إزالة الستار عن أول هاتف محمول به سماعة Bluetooth مدمجة في العالم . إزاحة الستار عن أول وحدة تخزين في العالم على أقراص Blu-ray عبر شبكة . تطوير أول شريحة مودم للأجهزة المحمولة من نوع LTE في العالم . تسجيل ما يزيد عن 100 مليون وحدة تكييف هواء LG في المبيعات الجمعة.



المطلب الثاني: العلامة التجارية ل LG.

معنى العلامة التجارية ل LG وما يحمله من مفهوم LG وجه المستقبل، اكتشف معنى تصميم شعار داخل دائرة فان L و G العالمية، الغد، الطاقة، البشرية، التقنية، تلك هي الأعمدة التي تأسست عليها الشركة، ومع وضع الحرفين الكبيرين ذلك يمثل تركيز مثلنا على عنصر البشرية أكثر من أي شيء آخر. ويمثل هذا الرمز عزمنا على تأسيس علاقة دائمة مع العملاء مع تحقيق الموضوعان في دائرة إلى العالم والمستقبل والشباب والبشرية "L" و "G" أفضل درجات الرضا لديهم في الوقت نفسه، ويرمز الحرفان والتقنية، حيث أن فلسفتنا مبنية على عنصر البشرية. كما يمثل هذا الرمز هذا الرمز مساعي LG للاحتفاظ بعلاقة حميمة مع العملاء في مختلف أنحاء المكتوبين باللون الرمادي وصورة وجه إنسان بأسلوب خاص LG العالم ويتكون هذا الرمز من عنصرين.

المطلب الثالث: إستراتيجية مؤسسة LG

1. أهداف مؤسسة LG

أولاً: تصنيع الكثير من المعدات المنزلية، مثل: أجهزة الراديو والتلفزيون

ثانياً: تطبيق تقنيات جديدة في صورة الأجهزة المحمولة والأجهزة التلفزيونية الرقمية.

ثالثاً: تعزيز مكانتها كإحدى الشركات العالمية بوضع LG Electronics رؤية جديدة متوسطة وطويلة المدى تهدف إلى تحقيق مكانة كإحدى أكبر ثلاث شركات للإلكترونيات والمعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية في العالم وذلك بحلول عام 2010 م.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسئوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر وكذا استخلاص فكرة عامة عن هذه المؤسسة والشكل موجود ضمن قائمة الملاحق.



المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في البحث:

إن الدراسة الميدانية لا تقل أهمية عن الدراسة النظرية لأي بحث علمي بل تساعد غالبا في تحديد صدق ما تم تناوله في الجانب النظري، ولهذا فقد جاءت الدراسة الميدانية لبحث مشكلة دراستنا وهي دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لسهولة الوصول والتعامل مع الموظفين مؤسسة LG للإلكترونيات فرع تيسمسيلت الرائدة في عالم الإلكترونيات ولها خبرتها الخاصة في ميدان التعامل مع الموظفين من ناحية التدريب و التكوين و التحفيز ، وهذا ما يسهل لنا في دراستنا الميدانية:

المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة:

أولا: طريقة اختيار العينة:

- 1- مجتمع الدراسة: موظفي مؤسسة LG للإلكترونيات قسم الموارد البشرية بصفة خاصة من حيث خبرة المؤسسة وقدم نشاطها.
- 2- عينة الدراسة: اعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على طريقة المقابلة مع العمال المختصين بقسم الموارد البشرية (مصلحة الموظفين) عن طريق المسح الشامل، حيث أن عدد الموظفين بالمؤسسة محدود ويتمثل في 14 موظف يعملون في الموارد البشرية، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع هؤلاء الموظفين.

وفي هذه الدراسة الميدانية استخدمنا المقابلة كما ذكرنا تقنية وذلك بصياغة مجموعة من الأسئلة المتمثلة في دليل المقابلة التي من خلالها نسعى لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة. حيث تكونت أداة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن الأسئلة الشخصية لغرض معرفة الخصائص الشخصية للموظفين (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية).



الجزء الثاني: يتعلق بالأسئلة تخص دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الجي للإلكترونيات.

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة في الدراسة:

أولاً: أدوات الدراسة:

- 1- الدراسة الاستطلاعية: بعد زيارتنا الميدانية لمؤسسة LG تيسمست قمتنا:
 - بالتعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
 - التقرب من الموظفين بالمؤسسة قسم الموارد البشرية.
 - التعرف على أنواع مختلف المصالح التابعة للمؤسسة.
 - تحضير نموذج دليل مقابلة وتقسيمه على الموظفين المختصين في الموارد البشرية.
- وقدمت هذه الدراسة بالتزامن مع جمعنا للمعطيات النظرية.



المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلات.

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثون حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
78.57%	11	ذكر
21.43%	03	أنثى
100%	14	المجموع

يبين الجدول تصنيف الموظفين بقسم الموارد البشرية مصلحة المستخدمين وقد تماثلت نسبة الرد على أسئلة الاستمارة بين الجنسين أي بنسبة 78.57% بالنسبة للذكور و نسبة 21.43% بالنسبة للإناث وبالتالي كانت نسبة الرد على الاستمارة بأجوبة متفاوتة حيث كان توزيع الاستمارة على الجنسين بطريقة مقصودة. قصد التعرف على جميع الآراء بين عدد المستجوبين الذكور والإناث ويحدد الأمر أن كافة الموظفين بقسم الموارد البشرية يقومون بوظيفة التدريب و التكوين المستمر و تحفيز العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثون حسب السن:

النسبة%	التكرار	السن
34.72%	05	30-20
64.28%	09	40-31
100%	14	المجموع

بينت نتائج الجدول أن نسبة من المبحوثون كانت أعمارهم تتراوح ما بين 20 و30 و40 من المبحوثون تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 30 بنسبة 34.72% أما من سن 31 و40 سنة النسبة المتبقية هي 64.28%. وبالتالي من الملاحظ أن المؤسسة تقوم بتوظيف نسبة كبيرة من الشباب في إطار مشاريع عديدة مثل: المحترفين أو المكونين أو ذوي الشهادات وهذا محاولة منها في الاعتماد و إعطاء الفرص لفئة الشباب.



الجدول رقم 03: توزيع المبحوثون حسب المستوى الوظيفية:

النسبة %	التكرار	الوظيفة
07.14%	01	رئيس قسم المستخدمين
35.71%	05	عون تجاري و إداري
07.14%	01	مكلف بالتسيير
14.28%	02	مكلف بالمنازعات
14.28%	02	عون مكلف بالتكوين
07.14%	01	عون مكلف بالتصميم
14.28%	02	العلاقات العامة
100%	14	المجموع

بينت نتائج الاستمارة أن المبحوثون ممن أجابوا على أسئلة الاستمارة تمثلوا من رئيس قسم المستخدمين 07.14% و أعوان التجارة و أعوان الإدارة 35.71% و مكلف بالتسيير 07.14% و مكلف بالمنازعات 14.28% ، عون مكلف بالتكوين 14.28% عون مكلف بالتصميم 07.14% ومكلف بالعلاقات العامة 14.28% ومن ثم تبينت هذه النتائج بأن سياسة المؤسسة في التوظيف و الانتقاء تعتمد أساسا على الخبرات المهنية في إستراتيجية اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة لما تمليه من قرارات وأراء تكون في صالح المؤسسة والمتمثلة أساسا في الإطارات المسؤولة داخلها وذلك لأن لها الصلاحية الكاملة في التعامل مع المتعاملين بصفة مباشرة سواء كانوا زبائن محليين أو خارج الوطن.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثون حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى
85.71%	12	جامعي
14.28%	02	ثانوي
00%	00	متوسط
00%	00	ابتدائي
00%	00	دون المستوى
100%	14	المجموع



من خلال قراءتنا لهذا الجدول نجد أن أغلب الموظفين بمؤسسة LG هم جامعيون وتمثلت نسبتهم في 85.71% من المبحوثون و14.28% من لهم مستوى ثانوي و0% وهذا دليل على إتباع المؤسسة لنظام التشغيل الذي يوظف فئة لا بأس بها من الشباب قصد إعطاء روحا جديدة للمؤسسة وكذا إعطاء فرصا جديدة لإمكانية التوظيف والحد نسبيا من البطالة وهذا كله له صلة وطيدة بنشاط إستراتيجية أمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

تحليل إجابات المقابلات:

- فأغلب المبحوثون أكدوا أن أقسام الموارد البشرية تبذل مجهودات، والهدف من وراء هذه الأهداف إلى توطيد العلاقات بين أفراد المؤسسة من جهة وبين الجمهور الخارجي من جهة أخرى.
- وأكدوا أغلبية من المبحوثون أن الجهود المبذولة عن طريق التكوين المستمر للموظفين تؤثر وبنسبة كبيرة في كسب الزبائن ولفت انتباههم، مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.
- وأكد المبحوثون أيضا أن الجهود المبذولة تتمثل في تشجيع التدريب و إتباع سياسة التحفيز تلعب دورا هاما في تكوين أفراد يتميزون بقدرات عالية لفائدة المؤسسة.
- كانت إجابة أغلبية المبحوثون أن التأقلم مع مستجدات المنافسة السريعة يكون عن طريق وضع استراتيجيات للتكيف مع بيئة المنافسة.
- وأكد المبحوثون أنه يوجد تنسيق دائم بين قسم الموارد البشرية وأقسام الإدارات الأخرى، تبدأ من داخل المؤسسة أي تعمل على إيجاد التفاهم والثقة و التفاعل بين العاملين. فمن غير المعقول أن تقوم المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي من دون أن تكون العلاقات الداخلية جيدة، وهذا ما أكد عليه المبحوثون.
- كما أجاب المبحوثون انه توجد ميزانية مخصصة لقسم الموارد البشرية وهذا لاستخداماتها للتكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة كون هذه التكنولوجيا تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أجاب المبحوثون عن عدد الأفراد العاملين بقسم الموارد البشرية 14 فرد وهذا يؤكد أن دور الإستراتيجية للموارد البشرية يبقى محدودا في صناعة القرار بالمؤسسة وذلك لأن جدارة الموارد البشرية لم تتجسد على أرض الواقع بنسبة كافية ما يمكنها من استغلال كل المهارات المبدعة و المتميزة بالمؤسسة.



- أجاب المبحوثون أن الموارد البشرية تؤثر في خلق ميزة تنافسية وبشكل كبير وهذا من خلال إيصال هذه الأمور إلى الجمهور وإعطاء فكرة عن المنتجات وخاصة المنتجات الجديدة لا بد من التعريف بها.
- أما فيما يتعلق بكيفية تقييم أداء العاملين أجاب المبحوثون يتم التقييم حسب الخبرة الكفاءة المهنية و المردودية للعمال بالمؤسسة.
- وأكد المبحوثون في إجاباتهم أن أهم الأساليب المستخدمة لتنمية قدرات الموظفين هي التدريب المستمر و الدورات التكوينية المتكررة و الاستثمار في الرأس المال الفكري .
- أجاب المبحوثون أيضا أن المناهج التي تنتهجها المؤسسة للفت انتباه زبائنهم هي سياسة الترويج بمختلف أشكالها لمواكبة
- ولقد أكد المبحوثون أن كسب ميزة توشي بالمنافسة القوية و احتلال الصدارة نتيجة للاختلاف و التميز و الجودة و الاستمرارية .
- أجاب المبحوثون أنهم يرون مستوى منتجاتهم مقارنة مع المنتجات المنافسة يحتل المرتبة الأولى وهذا نتيجة إستراتيجية الموارد البشرية مع الجمهور الداخلي والخارجي مما يعود بالإيجاب على مؤسستهم LG وهذا الاستيعاب يخلق ميزة تنافسية.



خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل المقابلات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تهتم بدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية كإدارة فعالة وهذا من خلال إعطائها أهمية كبرى للمورد البشري من خلال تسطير برامج تكوينية مستمر لفائدة الموظفين الموضوعين تحت تصرفهم تحت مكتب التكوين التابع للمواد البشرية حيث يقوم هذا الأخير بتنظيم دورات تكوينية الغرض منها تنمية القدرات و الإمكانيات لان العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة عنصر مهم جدا في جميع المجالات، فضلا عن اكتسابه وسائل الاتصال التي تعتمد عليها العلاقات العامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصلنا إلى إدراك العاملين للمعنى الحقيقي للميزة التنافسية التي تميز الشركة عن باقي المنافسين ، كل هذا من شأنه التأثير إيجابا على أنشطتها.

و أخيرا مما سبق يمكن القول أن التغيرات التي عرفها العالم المعاصر أوجب على المؤسسات تغيير نظرتها للموارد البشرية حيث أصبحت تنظر إليها باعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية و معرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية إما إيجابا من خلال مبادرة و مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التأقلم مع مستجدات المنافسة أو سلبا من خلال عرقلة مسار تكييف الموارد البشرية مع تلك التغيرات .

و جوابا للفرضية التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث "علاقة إستراتيجية الموارد البشرية بالميزة التنافسية" فقد تم إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لدراستنا فهي علاقة تكامل و تفاعل فالمؤسسة لا يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية إلا بواسطة مورد بشري باستغلال قدراته و إمكانياته الإبداعية و إلا أثر سلبا على مردود المؤسسة و هذا ما أكدته الفرضية الثانية و أهمية إستراتيجية التحفيز في استخلاص قدرات و خبرات العمال و إعطاء فعالية لتحقيق أداء متميز و المحافظة على الاستمرارية بالإضافة إلى أهمية خطط التدريب الفعال في رفع أداء الأفراد بالمنظمة و التأقلم مع تغيرات و تطورات المنافسة و هذا ما يثبت دور و أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بصفة عامة و الميزة التنافسية في مؤسسة الجي للإلكترونيات في تيسمسيلت بصفة خاصة.

نتائج الجانب التطبيقي: لقد تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى حالة مؤسسة الجي للإلكترونيات و استخلصنا النتائج التالية :

- من أولويات المؤسسة السير الحسن و كسب رضا الزبائن و تحقيق الربحية.
- تسعى المؤسسة إلى استقطاب الإطارات مختصين لغرض مد المؤسسة بفوائد كثيرة.
- الاعتماد على الطرق الحديثة و التكنولوجيا (العصرية) و مواكبة التطور و الاعتماد على البرامج التدريبية المستمرة .
- التوصل إلى التأثير المباشر من سياسيات التوظيف و نظام الحوافز و التعويضات و تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية على الجودة و الاستثمار في المورد البشري.
- بينت الدراسة مستوى الأداء أعلى و يتجه دوما نحو الأفضل و يحتل الصدارة و ذلك لفاعلية برامج التدريب.

الاقتراحات: تم التوصل إلى جملة من التوصيات نأمل أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار



- تنمية قدرات الموظفين عن طريق الدورات التكوينية المستمرة.
 - استخدام سياسة التحفيز لتحقيق أعلى ربح.
 - قياس أداء العاملين بناء على استغلال قدراتهم و كفاءاتهم في العمل.
 - الاهتمام بانشغالات العمال و حلها .
 - العمل أكثر و الابتعاد عن النمطية و التقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المرونة في سياسة التحفيز و التدريب.
 - يجب دراسة خصائص و دوافع كل الأفراد قبل بناء أو تطبيق أي إستراتيجية.
- أفاق البحث:** و أخيرا نقترح بعض المواضيع المستقبلية للإثراء و التجديد و الاستفادة و نذكر منها على سبيل المثال:
- تفعيل المهارات و الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية.
 - الاستثمار في الأصل البشري.



المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2009 .
2. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2009.
3. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر و التوزيع الأردن.
4. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات التخطيط، ط1، القاهرة 2013.
5. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار معزز للنشر و التوزيع.
6. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط1، القاهرة 2014 .
7. رندة اليافي الزهرة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، جامعة دمشق العدد الأول 2000.
8. عمر وسفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005.
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) الطبعة العربية 2013 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
10. حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1 2014 ، دار البداية ناشرون و موزعون.
11. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية ، التحديات ، و م أ، الطبعة 1، 2009.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، ط1، 1998.
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2001.
14. جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير، دليلي علمي (ترجمة عبد الله إسماعيل) الرياض، معهد الإدارة العامة 2001 .
15. حسن بشير الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية، عمان ، 1984
16. حفيان عبد الوهاب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر و التوزيع 2014.



17. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية 2010.
18. فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
19. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن 2009.
20. علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ط 1، ايتراك للنشر و التوزيع 2004.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 01- جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب و مراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية 2008

الرسائل الجامعية:

- 01- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات الصناعية- الرويبة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة أحمد بوقرة -بومرداس 2010.

ملتقيات :

- 01- الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، 04 جوان 2013 www.kutub.info-9393
- 02- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 4.3.2.1 نوفمبر 2009

الملحق رقم (01): شهادة التبرص.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

et Populaire République Algérienne Démocratique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

- تيسمسيلت - Centre Universitaire El Wancharissi - المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تيسمسيلت في:

إفادة: - بحث و إطلاع وإجراء تبرص

الإدارات والهيئات المقصودة:

يشهد مدير الدراسات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أن الطلبة: -

-

يحتاجون في مواصلة دراستهم وإنجاز بحثهم إلى الإطلاع والحصول على معلومات لتدعيم تقرير

البحث وإتمام مذكرتهم الخاصة بالماستر.

لذلك أرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة الطلبة وتقديم العون لهم.

موضوع المذكرة:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية المؤسسة التنافسية

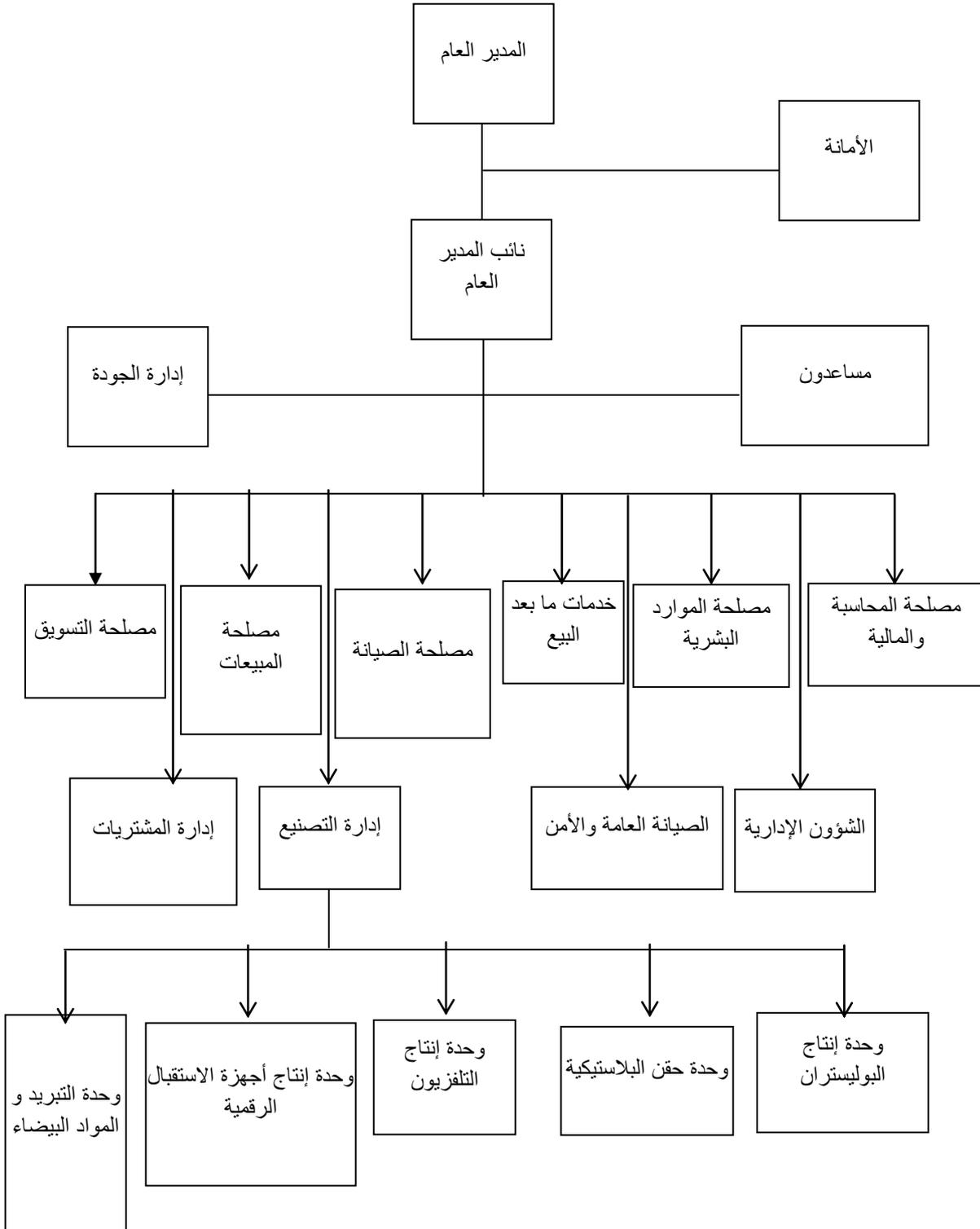
سلمت هذه الإفادة لاستعمالها في إطار البحث العلمي، وفقاً للتنظيم المعمول به.

مدير الدراسات





الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG للإلكترونيات.





الملحق رقم (03): دليل المقابلة:

المقابلة

تاريخ المقابلة: الساعة:

المستوى التعليمي:

الرتبة المهنية:

الاقدمية:

الجنس: السن

✓ هل تبذل أقسام الموارد البشرية جهودا لكسب الجمهور؟

الإجابة:

✓ كيف يتم تفعيل المهارات و الكفاءات البشرية بمؤسستكم؟

الإجابة:

✓ كيف يتم التأقلم مع مستجدات المنافسة السريعة

الإجابة:

✓ ما هي المناهج التي تنتهجها مؤسستكم للفت نظر زبائننا؟

الإجابة:

✓ هل يوجد تنسيق بين قسم الموارد البشرية وأقسام الإدارات الأخرى؟

الإجابة:

✓ ما هو تعليقكم عن الميزانية المخصصة في قسم الموارد البشرية لخلق قدرة تنافسية؟

الإجابة:

✓ ما هو عدد الأفراد العاملين بقسم الموارد البشرية ؟

الإجابة:



✓ كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تدريب و تحفيز العمال لخلق روح منافسة قوية؟

الإجابة:

✓ هل ترون أن علاقتكم المتميزة دائمة مع الجمهور تزيد من قوة منافستكم؟

الإجابة:

✓ ما هي طرقكم المنشودة لكي يصل صدى منتجاتكم الجديدة إلى الجمهور؟

الإجابة:

✓ كيف يتم تقييم أداء العاملين؟

الإجابة:

✓ كيف ترون مكانة مستوى منتجاتكم مع منتجات منافسيكم الآخرين؟

الإجابة:

✓ من أين لكم ميزة توشي بالمنافسة القوية و احتلال الصدارة؟

الإجابة:

✓ هل الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة يلعب دور في تقدمها و حفاظها على مكانتها؟

الإجابة:

✓ ما هي أهم الأساليب المستخدمة لتنمية قدرات الموظفين؟

الإجابة:

✓ هل استخدام سياسة التحفيز يحقق أعلى ربح؟

الإجابة:

✓ هل ترون أن المؤسسة لها مستقبل واعي في هذه المنهجية التي تتبعونها؟

الإجابة:

المقابلة

تاريخ المقابلة: الساعة:

المستوى التعليمي:

الرتبة المهنية:

الاقدمية:

الجنس: السن:

✓ هل تبذل أقسام الموارد البشرية جهودا لكسب الجمهور؟

الإجابة:

✓ كيف يتم تفعيل المهارات و الكفاءات البشرية بمؤسستكم؟

الإجابة:

✓ كيف يتم التأقلم مع مستجدات المنافسة السريعة

الإجابة:

✓ ما هي المناهج التي تنتهجها مؤسستكم للفت نظر زبائنهما؟

الإجابة:

✓ هل يوجد تنسيق بين قسم الموارد البشرية وأقسام الإدارات الأخرى؟

الإجابة:

✓ ما هو تعليقكم عن الميزانية المخصصة في قسم الموارد البشرية لخلق قدرة تنافسية؟

الإجابة:

✓ ما هو عدد الأفراد العاملين بقسم الموارد البشرية؟

الإجابة:

✓ كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تدريب و تحفيز العمال لخلق روح منافسة قوية؟

الإجابة:

✓ هل ترون أن علاقتكم المتميزة دائمة مع الجمهور تزيد من قوة منافستكم؟

الإجابة:

✓ ما هي طرقكم المنشودة لكي يصل صدى منتجاتكم الجديدة إلى الجمهور؟

الإجابة:

✓ كيف يتم تقييم أداء العاملين؟

الإجابة:

✓ كيف ترون مكانة مستوى منتجاتكم مع منتجات منافسيكم الآخرين؟

الإجابة:

✓ من أين لكم ميزة توهي بالمنافسة القوية و احتلال الصدارة؟

الإجابة:

✓ هل الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة يلعب دور في تقدمها و حفاظها على مكانتها؟

الإجابة:

✓ ما هي أهم الأساليب المستخدمة لتنمية قدرات الموظفين؟

الإجابة:

✓ هل استخدام سياسة التحفيز يحقق أعلى ربح؟

الإجابة:

✓ هل ترون أن المؤسسة لها مستقبل واعي في هذه المنهجية التي تتبعونها؟

الإجابة: