



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميعة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص : بنوك

مذكرة بعنوان :

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيقه للميزة التنافسية بالمنظمة

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- ميعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)
تخصص " بنوك "

إشراف الأستاذ:

حمودي حيمر

إعداد الطلبة :

- أمال بلمهبول
- يسمينة بلواد
- نهاد زواغي

السنة الجامعية: 2012/2013

كلمة شكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لا يعلم، والصلاة والسلام على آله و

صحابه أجمعين.

أولا وقبل كل شيء، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من تعجز

ألسنتنا عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره، إلى من سدد خطانا وأثار طريقنا، إلى واهبنا

الحياة، إلى رب العزة جل جلاله.

ونشكر الجزيل إلى الأستاذ "حيمر حمودي" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته و

نصائحه القيمة والشهينة طول مراحل إنجاز لهذا العمل كما نتوجه بجزيل الشكر إلى

كافة أساتذتنا الذي رافقونا وساندونا طوال مدة الدراسة، وفي الأخير ن

ساهم في إنجاز هذه المذكرة سواء من بعيد أو من قريب

إلى حذائه

أهني ليطيب الليل بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك وإلا تطيب الجنة إلا برؤيتك .

أدين شكري الجزيل إلى من باعت شبابها لتشق طريق وأشعلت سنين عمرها لتضيء إلى الطريق وإلي كل من ملاكي في الحياة وإلي معنى الحب و الحنان إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى التي أرضعتني حبا العلم و العزة النفس إلى من سهرت الليالي لتريجني وتغمري دفا الحنان في زمن البرد و الكفاية في زه الحاجة "أمي" أطال الله في عمرها و حفظها

إلي من ترك فراغا رهيبا لم تملأه السنين إلي من لا يزال فراقه جرحا يبكي القلب قبل العين "أبي الغالي" رحمه الله وجعل قبره روضة من الرياض الجنة الذي كان مثلي في الأخلاق الحميدة و الخصال الغالية فاسأل الله العظيم أن يتقبله بواسع رحمته وعظ

إلي من جمعني معهم سقف واحد وتفاشوا معي حلو العيش ومره أخواتي الأعزاء :

"راضية , بة ,رميساء , "

إلي أخي الوحيد : "علاء الدين" .

إلي أختي سندري وبناتها : "رزان وريان"

إلي جدي وجدتي أطال الله في عمرهما

إلي الصديقتين العزيزتين علي قلبي "أمل وياسمين"

إلي أخواتي التي لم تلدهم أمي : "مروى . لمياء . وسيلة . فوزية أسماء . ابتسام ."

إلي كل زملائي وزميلاتي دفعة "2013" مصص بنوك "



الإهداء

بسم الله الذي وفقني و سادني وهداني، بسم من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد - صلى الله

عليه وسلم -

ربي اسقي أمي الفرح دون اكتفاء فلا ترني فيها بأسا، اللهم اجعل أمي ممن تقول لها النار اعبي، فنورك أطفأ

زال لها الجنة أقبلي فقد اشتقت إليك ، أهديك ثمرة نجاحي يا أغلى ما أملك في الدنيا أمي " "

اللهم عن كل قطري سعيا لرزقنا فارفع بما درجته في الجنة وحرّم عليه حر الآخرة واسقه

شربة هنية من يد رسولك، لك كل الحب والتقدير والاحترام يا في الحياة أبي "عبد القادر".

إلى من قاسموني حلو العيش و مره وحب والدي وطاعتهما .

إلى إخوتي سمير وزوجته دليلة، عمار وزوجته هدى، رابع وزوجته ريمة، إلى مكى و زو- فتيحة، إلى عصام و

زوجته حنان، إلى أخي المحبوب محمد "حمادو" .

إلى أخواتي زهية وزوجها محمد، وأختي مليكة

إلى من معها الصداقة لا تغيب مثل الشمس ولا تذوب مثل الثلج رفيقة الدرب والمشوار الجامعي أمال .

إلى كل صديقاتي ورفيقاتي: حماد، فريال، منيرة، زينب، إيمان، فوزية، خولة

وكل الزملاء وزميلات دفعة 2013 علوم اقتصادية بنوك

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

ما أصعب أن يجمع المرء أحباءه في سطور و التعبير في كلمات، وما أكثرها صعوبة أو أن يذكر حبيباً ينسى آخر

و رغم هذا فإنني أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا على ومن تسعة أشهر وغمرتني بخنائها، إلى البسم

حاكت الشافي لجروحي و المخفف لآلامي، إلى نعم الجليس و خير الأنييس إلى من دعاؤها سر نجاحي .. إلى من

سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها أُمي الغالية " "

إلى من سعى لأنعم بالراحة و الهناء .. إلى قدوتي الأولى و نبراسي الذي نير دربي .. إلى من أشبعني بدفء

حنانه و حبه و سندي الذي أقف على قدي مرتكزة عليه .. إلى من أعطاني ولم يزل يعطي بلا حدود أبي العزيز

"عبد الوهاب"

إلى من معهما عرفت معنى الحياة و قاسموني حلو العيش و مرأختاي: فيروز و لميس .

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات و عشت معهم تحقف واحد إخواني: طارق و زوجته رقية، كريم

و زوجته سهام، وأخي خير الدين.

إلى برعم البراءة "وجدان" التي أزهرت أيامي بمحبتها و ضحكاتها الجميلة التي تجعل الكل في البيت سعيداً.

إلى جدتي و عمتي طال الله في عمرهما و إلى كل أعمامي و أخوالي .

إلى رفيقة دربي و صاحبة القلب الطيب "يسمينة" و إلى الأختين اللتان لم تلدهما أُمي فريال و أحلام

إلى أعز صديقتي: نهاد، فوزية، منيرة.

هنا سوف أضع كلماتي لكل من ترك بصمة في حياتي و غير من مجراها إلى من ملم أحزاني بين فترة وفترة . إلى

من أشعرتني أنني لست وحيدة في مجتمع مختلف



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	مصفوفة adl	1
41	مصفوفة mckinsey	2
44	تطور الفكر الإستراتيجي	3
67	التعقيد و اللاتبات في البيئة	4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	متغيرات الإستراتيجية	1
32	صياغة الإستراتيجية	2
34	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر	3
36	نموذج مكثري	4
38	مصفوفة B CG	5
71	القوى الخمس للمنافسة لدى بورتر	6
80	عوامل ظهور الميزة التنافسية	7
82	بناء الميزة التنافسية	8
91	دورة حياة الميزة التنافسية	9
110	المنظور المؤسس على الموارد البشرية و الكفاءات	10
124	الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة	11
125	الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال	12
134	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة	13

مات

فهرس المحتوي

فهرس المحتويات

- قائمة الفهرس
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- المقدمة العامة أ
- أهمية البحث أ
- أهداف البحث ب
- مبررات اختيار موضوع البحث ت
- إشكالية البحث ت
- فرضيات البحث ث
- التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث ث
- الدراسات السابقة ج
- حدود البحث ح
- المنهج المستخدم د
- هيكل البحث د
- صعوبات البحث ذ

27.....	الفصل الأول : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
27.....	تمهيد :
28.....	المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي
28.....	أولا : الإستراتيجية و مكوناتها
28.....	1- مفهوم الإستراتيجية
29.....	2- مكونات الإستراتيجية
31.....	3- صياغة الإستراتيجية
37.....	4- أدوات صياغة الإستراتيجية
42.....	ثانيا : مفهوم التسيير الإستراتيجي و مساره
42.....	1- تعريف التسيير الإستراتيجي
43.....	2- مسار الإستراتيجية و التسيير الإستراتيجي
47.....	ثالثا : أهمية التسيير الإستراتيجي و معوقات تطبيقه
47.....	1- أهمية
47.....	2- معوقات تطبيقه
48.....	المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
48.....	أولا: تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
50.....	ثانيا: أهمية و متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
50.....	1- أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
51.....	2- متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
52.....	ثالثا : نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

52.....	1-نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
52.....	2- نموذج محاسبة الموارد البشرية.
54	3-نموذج تسيير الكفاءات.....
54.....	4- نموذج تسيير المعرفة.....
55.....	5-نموذج إدارة الجودة الشاملة.....
56.....	رابعا : مستويات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
58.....	خلاصة الفصل الأول.....
60.....	الفصل الثاني : البيئة و الميزة التنافسية.....
60.....	تمهيد.....
60.....	المبحث الأول : بيئة المنظمة التنافسية.....
60.....	أولا : تعريف البيئة ومكوناتها.....
60.....	1-تعريف البيئة المنظمة.....
62.....	2-مكونات البيئة.....
62.....	1-البيئة الداخلية.....
63.....	2-البيئة الخارجية.....
63.....	1-2-البيئة الخارجية العامة.....
64.....	2-2- البيئة الخارجية الخاصة.....
66.....	ثانيا : تأثير المنظمة في البيئة و دراستها.....
66.....	1- تأثير المنظمة في البيئة.....
67.....	2-دراسة البيئة وتحليلها.....

70.....	ثالثا : تحليل البيئة التنافسية.....
79.....	المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها.....
79.....	أولا : مفهوم الميزة التنافسية وعوامل ظهورها.....
79.....	1- مفهوم الميزة التنافسية.....
80.....	2-عوامل ظهور الميزة التنافسية.....
82.....	ثانيا : بناء الميزة التنافسية و أنواعها.....
82.....	1- بناء الميزة التنافسية.....
83.....	2-أنواع الميزة التنافسية.....
86.....	ثالثا : مصادر الميزة التنافسية.....
86.....	1-الكفاءة.....
87.....	2-الجودة.....
87.....	3-المعرفة.....
88.....	المبحث الثالث : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
88.....	أولا : قياس الميزة التنافسية ومحدداتها.....
88.....	1- قياس الميزة التنافسية.....
88.....	1-1-مقاييس نوعية.....
88.....	1-2- مقاييس كمية.....
91.....	2-محددات الميزة التنافسية.....
91.....	1-2-حجم الميزة التنافسية.....
93.....	2-2-نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.....

94.....	ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
96.....	خلاصة الفصل الثاني.....
98.....	الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
99.....	المبحث الأول : دور الموارد البشرية من أجل الميزة التنافسية
99.....	أولا : مرتكزات مقارنة الموارد البشرية و الميزة التنافسية
101.....	ثانيا : أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية
104.....	ثالثا : التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية و الكفاءات
113.....	المبحث الثاني : دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
113.....	أولا : دور سياسة التوظيف
115.....	ثانيا : دور التدريب
117.....	ثالثا : دور التحفيز
118.....	رابعا : دور تقييم الأداء على الميزة التنافسية
120.....	خلاصة الفصل الثالث
122.....	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
122.....	تمهيد
122.....	المبحث الأول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
122.....	أولا : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية
124.....	ثانيا : لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية للفرع الجهوي للأشغال لولاية ميلة
124.....	1-الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميلة
125.....	2-الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للأشغال لبنك لولاية ميلة

126.....	3- مهام كل المصلحة في الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للأشغال
134.....	ثالثا : الهيكل التنظيمي للوكالة و مهام كل مصلحة
134.....	1- الهيكل التنظيمي لوكالة ميلا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
135.....	2- مهام كل المصلحة في الهيكل التنظيمي للوكالة
142.....	المبحث الثاني :دراسة وتحليل بيانات الاستثمار
142.....	أولا : منهج الدراسة
143.....	ثانيا : أدوات جمع البيانات
144.....	ثالثا : تحليل و تبويب البيانات
158.....	الخاتمة العامة
158.....	أولا : نتائج البحث
160.....	ثانيا : التوصيات
161.....	ثالثا : أفاق البحث
163	المراجع
170	الملاحق

المقدمة العامة :

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالم المبني على الجودة و المعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد إستراتيجي يضمن للمنظمة ديمومة ميزتها التنافسية. ذلك أن تحليل أدبيات التسيير الإستراتيجي، و التنافسي بين وجود العديد من المقاربات النظرية ، و الإسهامات العلمية التي حاولت تحديد وتفسير المصادر الرئيسية التي تسمح للمنظمة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية فلقد حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق لتنتج بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمنظمة، الموجه بشكل أساسي من مقارنة المنظمة التي تعتمد الموارد وتنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال مواردها الداخلية، وبشكل خاص الموارد البشرية التي أصبحت أهم عوامل التنافسية و نجاعة المنظمات الأمر الذي أعطاهما بعد إستراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي .

كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة لذلك أصبح من الضروري تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي كون عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع و خدمات تتوقف عليها الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة، كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المنظمة يمنحها القدرة على الابتكار وتحقيق الجودة الشاملة و يوفر لها ميزة تنافسية .

أولاً: أهمية البحث:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

-يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في حصول المنظمة الاقتصادية على الميزة التنافسية.

-يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المتهمين بمقاربة نظرية تحلل الدور الإستراتيجي للموارد البشرية و علاقتها بالميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية.

-بسبب ضعف اهتمام المنظمات الاقتصادية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر ، بأهمية الموارد البشرية كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي . يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسين و معرفة المنظمات الاقتصادية بأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

-أهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات الحديثة.

-حدا المنافسة في ظل الاقتصاد الحديث.

-التطورات السريعة التي يعرفها المحيط الاقتصادي للمنظمات و ضرورة اكتساب ميزة تنافسية .

ثانيا: أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها :

-محاولة استقراء بعمق علمي و تأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية و تحليلها و محاولة طرح أفكار جديدة تنمي الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية الاقتصادية بمواردها الداخلية.

-محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة و المعرفة.

-محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفرض أن تحقيق المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية.

-محاولة اكتشاف و تحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير و تنمية الموارد البشرية(تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة)التي تسعى الأطروحات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، و ادواتها التطبيقية و إجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل و الإخبار الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري و مناقشة بعدها الإستراتيجي .

- معرفة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، وهو ما نحاول تحقيقه ضمن بحثنا هذا .

ثالثا: مبررات إختيار موضوع البحث:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع هي:

-القناعة الخاصة بالقيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية و الشاملة بسبب ما تكتسبه من مهارات و قدرات و هو الامر الذي شجعنا على البحث و الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

-ضعف الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر ،وتقديم أولوية توفير الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الاستثمار في رأس المال البشري وإهمال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية .مما أدى إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها ، و ضعف مرد ودية مواردها،وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي.

-قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية إستراتيجيا في المنظمة الاقتصادية خاصة الجزائرية فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة المقارنة بالدراسات الأخرى ، ولصعوبة تناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى هو ما جعلنا نعتمد القيام بهذا البحث النظري.

رابعا: إشكالية البحث:

وصلنا إلى إظهار معالم إشكالية بحثنا التي نحاول من خلالها إبراز صعوبة تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الحديث الذي يعرف منافسة حادة و يتطلب تمتع المنظمات بنظرة إستراتيجية في جميع المجالات و المستويات من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ؟

لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية و بغية الوصول إلى جوانب التساؤل الرئيسي سنقوم بطرح و الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل للموارد البشرية دورا إستراتيجيا ضمن موارد المنظمة؟
- 2- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبارها هدفا إستراتيجيا تسعى المنظمة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الإستراتيجي؟
- 3- هل يمكن اعتبار الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية؟
- 4- كيف يمكن الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
- 5- هل يؤدي تسيير و تثمين المعرفة كمدخل إستراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية؟

خامسا: فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

- 1- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المنظمة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتماده لنظام التسيير الإستراتيجي من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الجودة و المعرفة .
- 2- تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- 3- يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المنظمة الاقتصادية على خلق القيمة و امتلاك الميزة التنافسية وهذا بسبب الموقع المتميز و الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد البشرية للمنظمة.
- 4- تعد المعرفة موردا إستراتيجيا ، وبالتالي يساهم تسييرها في امتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

سادسا: التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث:

المنظمة الاقتصادية :إن المنظمة الاقتصادية بالمعنى الوارد في بحثنا قد تكون الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة الحجم .كما قد تكون المنظمة إنتاجية أو خدمية ،فالقاسم المشترك بينهما هو توفرها على موارد بشرية و كونها تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة.

الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بالتكلفة الأقل، مما يمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية و تعظيم الأرباح و تأكيد و ضمان بقائها في السوق.

الموارد البشرية: تتمثل في مختلف الموارد المتاحة التي يمكن للمنظمة ، السيطرة عليها و التصرف فيها و استغلالها في تطوير ميزتها التنافسية و قد تكون مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية.

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: يعني به إتخاذ القرارات طويلة المدى هدفها تحقيق الاستغلال العقلاني ، و الاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال اعتماد أنظمة تسيير و تطبيق إستراتيجيات تحقق تكيف نظام الموارد البشرية مع تحولات البيئة التنافسية.

تسيير المعرفة: نظام تسييري يهدف إلى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات في بيئة المنظمة الداخلية أو التنافسية و العمل على توظيفها بما يؤدي إلى خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية.

تسيير الجودة الشاملة: نظام تسييري يهدف إلى التميز في أداء مختلف الأنظمة و الأنشطة و العمليات و الموارد المادية و البشرية بما يؤدي إلى جودة المنتج و تقديم قيمة إلى العملاء . وبالتالي تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات السابقة الموثقة في المجالات العلمية و الدوريات و الكتب ثم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية منها:

- 1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، أنماطه و تأثيره على كفاءة و فعالية صناعة الغزل و النسيج، دكتوراه الفلسفة ، قسم إدارة الأعمال من إعداد الباحثة/أماني درويش عثمان، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر، 1993، تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمدخل لرفع و فعالية المؤسسات ، ثم منهج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مع تحليل لبيئة الموارد البشرية يؤدي إلى صياغة و تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على صناعة الغزل و النسيج و من النتائج التي توصلت إليها الدراسات أن التخطيط الإستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليا، بل أيضا على المستوى الوظيفي ، وخاصة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة العمومية -حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحثة يسرية فراج: قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة و إدارة الأعمال

،جامعة حلوان ، مصر 1997،تناولت الدراسة التطور الفكري و الفلسفي للمدارس التسييرية مع تحليل أهم المؤشرات العالمية التي تقيس تنمية وجوده العنصر البشري وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتنميته بحيث تم اختباره على منظمات القطاع الاستثمائي.

3- أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية ،نصر الدين بوقريينة،كريم خلفاتي،سعاد ز عباط،2011/2010.حيث تقوم هذه الدراسة بإظهار أهمية الحوافز المادية و المعنوية على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

ثامنا:حدود البحث

تقتضي منهجية البحث العلمي الموضوعية و لتسيير الوصول إلى استنتاجات منطقية من خلال التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية و تطبيقية وذلك يوضح حدود للإشكالية ، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية:

1-البعد النظري:

يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات صلة بحقل تسيير الموارد البشرية .ومن خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة و إختبار فرضياتها بالنظر العقلي و التحليل العلمي ،بغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة للبحث كان التحليل نظريا و تطبيقيا،الذي نرى بأنه مفتوح أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتم حالة توفر شروط إنجازها ،وبيئة تطبيقها.

2-البعد المفاهيمي:

بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية تناولنا ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم كالميزة التنافسية و الموارد البشرية و الكفاءات و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .وتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة التي تم توظيفها بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم مصطلحات البحث المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

3- البعد التحليلي:

إن سياق تحليل سلوك المنظمة الاقتصادية المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة غير احتكافية، تتميز بتعدد المنافسين و سهولة الدخول إلى السوق و المزوج منهن و افتراض أن قدرة أحد المنافسين للتأثير في الأسعار ضعيفة مما يعني أن مجال التمايز التنافسي محل الدراسة يتعلق بعوامل تنافسية موضوعية ذات صلة ببيئة الداخلية بالإضافة إلى حيازتها لموارد بشرية وكفاءات إستراتيجية.

4- البعد الإستراتيجي:

إن دراسة و تحليل ارتباط الموارد البشرية بالميزة التنافسية يعد ظاهرة متعددة المداخل و الأبعاد مازالت محل تناول العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية من خلال تنوع الإسهامات النظرية والدراسات الميداني وأخذ بعين الاعتبار مختلف تلك المداخل المهمة (المدخل الوظيفي والإنساني والتنظيمي...) في تحسين أداء المنظمة، فإن تحليل إشكالية بحثنا واختبار فرضياتها يتم ضمن المدخل الاستراتيجي بشكل رئيسي وهذا توافقا مع خصوصية الإطار المفاهيمي للإشكالية و متغيراتها الإستراتيجية .

5- البعد الزماني :

يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة و المتسارعة و المتداخلة فيما بينها، التي برزت نهاية القرن العشرين، ومازالت تدفع بالتحول نمو ،اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة ،والتي تساهم البيئة التنافسية ببروز الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة كمصادر جديدة للميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية .

6- البعد المكاني :

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة عدم ربط أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية بخصوصية منظمات اقتصادية بعينها،سواء في الدول النامية أو بشكل

خاص جزائية وهذا الاعتبار البحث النظري الذي يسعى لبلورة مقارنة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المنظمات .

تاسعا : المنهج المستخدم

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية من خلال مدخلي المعرفة و الجودة بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا منهج الاستقرار والاستنباط ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط،ينطلق من معلوم لاكتشاف المجهول،ومن العام إلى الخاص حيث قمنا بتحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها.

كما تم الانتقال من خلال تحليل المداخل المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية لنصل إلى وضع الإطار الفكري لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،واعتباره متغيرا يؤثر بشكل واضح في امتلاك وتطوير تلك الميزة ،فالمنهج قادنا إلى التأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية،ويجمع الأدلة التي تعتبر الموارد البشرية والكفاءات ومصدر للميزة التنافسية ،وعلى العكس قادنا منهج الاستقرار من تحليل الجزء للوصول إلى الكلية الظاهرة،ومن الخاص إلى العام يجعل نتائج البحث معممة،من خلال تعاملنا مع الظاهرة بشكل عام دون تركيزنا على عينة محددة،بهدف الوصول إلى بلورة مقارنة نموذجية تفترض أن الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية مع إمكانية تعميمها على أن المنظمات الاقتصادية دون استثناء بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المركز على مسار تسيير الموارد البشرية تاريخي ،وطبيعة التحول الذي حصل اتجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

عاشرا: هيكل البحث

لقد قمنا بتحليل إشكالية مدى إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاث فصول مترابطة كالتالي :

الفصل الأول : تناولنا في الفصل الأول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط لا يمكن تلك الموارد والكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمنظمة .

الفصل الثاني : تناولنا في هذا الفصل تحليل الميزة التنافسية حيث بدأنا هذا الفصل بتحليل بيئة المنظمة التنافسية ومكوناتها وتأثير المنظمة في البيئة .

الفصل الثالث : تناولنا في هذا الفصل العلاقة بين المتغير الأول التسيير الاستراتيجي والمتغير الثاني الميزة التنافسية .

الفصل الرابع : و يتمثل هذا الفصل في الجانب التطبيقي بالاعتماد على معرفة مدى تفوق المنظمة الجزائرية في هذا الميدان ونشير إلى أننا واجهنا صعوبات في انجاز هذا العمل وتتمثل في صعوبة الحصول على المعلومات .

إحدى عشر :صعوبات البحث:

- 1-ندرة المراجع والبحوث المتخصصة و الدراسات حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
- 2-صعوبة الحصول على المراجع العلمية بسبب العراقيل الإدارية وأيضاً صعوبة الحصول على المعلومات الكافية و الاتصالات اللازمة لموضوع البحث من الجهات الرسمية لوكالة ميلة من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة وهذا ما يتنافس و يشجع البحث العلمي.

الفصل الأول : (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية)

المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

_____ :

تجمع أدبيات الفكر التسييري على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى أغلب المنظمات

الاقتصادية لتحقيقه؛ التي يتسم بها الاقتصاد العالمي مبني على الجودة و المعرفة ، الأمر الذي يفرض على

المنظمة الاقتصادية حتمية انتهاج نظام التسيير الإستراتيجي لمواردها

و تمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم

سعى لتحقيق الأهداف و الغايات التي تقوم المنظمة من أجلها و يتطلب تطبيق منهجية التسيير الإستراتيجي للموارد الـ

نظام متكامل يضم العناصر الرئيسية المتعلقة بهذه الإدارة و سنتناول في هذا الفصل :

- ماهية الإستراتيجية .

- التسيير الإستراتيجي للموارد البشري

المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

المطلب الأول : الإستراتيجية و أهم مكوناتها :

يخطئ من يرى بأن الإستراتيجية كمصطلح و مفهوم منقطع الجذو عن التاريخ القديم لتطور الفكر الإنساني و السياسي و العسكري ، بل هو يعد من أعرق و ، استخداما و كما يتأثر ذلك من الوثائق التاريخية المختلفة ، و هذا العمق جعل من المصطلح ذا أهمية و تأثير كبير في عللنا اليوم و شئى مجالاته المختلفة و منها في إدارة الأعمال و التسويق.

الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية و مكوناتها

أولا : مفهوم الإستراتيجية : الإستراتيجية و أصلها (Stpategos) كلمة إغريقية تعني فن الحرب ، و هو ما يدل على أنما اصطلاح عسكري أصلا ، و معناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو و بالتالي فإن مدلولها مرتبط بوجود خصمان متحاربان ، غير أن الهدف من الإستراتيجية هنا ليس هزم المنافس و القضاء عليه و إنما ضمان حقيية معينة و تنميتها قدر الإمكان بصورة مستمرة .

و يعرفها فليب كوتلر : على أنما عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المنظمة و المحيط الذي تعمل فيه ، و ذلك من خلال

أهداف و إستراتيجيات نمو و خطط لحفظه الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة.⁽¹⁾

و يمكن تعريف الإستراتيجية على أنما : " تخطيط و تطبيق السياسات و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتوفرة لدى المنظمة " ⁽²⁾

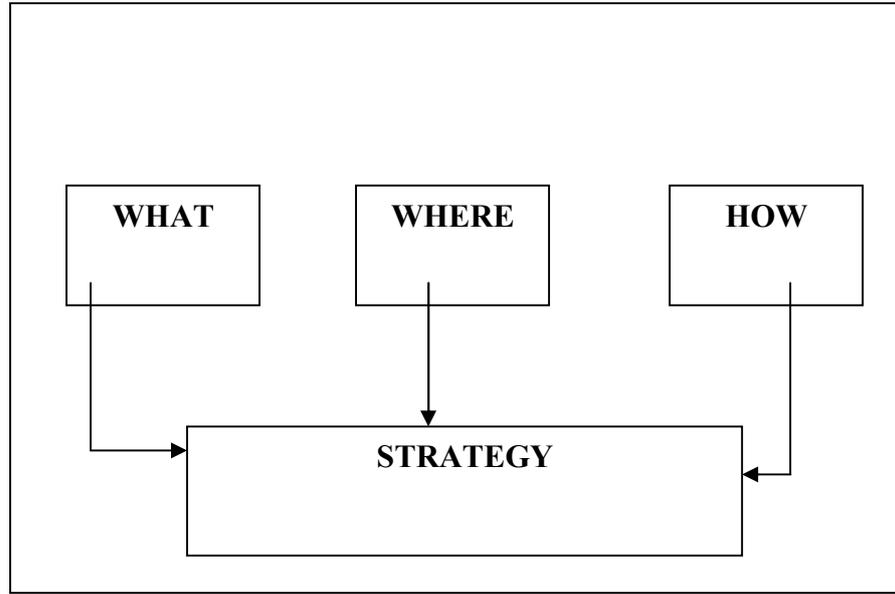
و في نهاية تحديدنا في العقد التاسع منها عرف "ولكر" الإستراتيجية على أنما النماذج الأساسية لتخطيط

الأهداف ، الموارد العاملين ، و بما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق ، المنافسون و العوامل البيئية الأخرى المحيطة بها و هذا

التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لابد أن تحتويها الإستراتيجية و الموضحة في الشكل رقم (1).

¹ - رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص - ص ، 8 - 9 .
² - وادي عدون ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 8 .

الشكل رقم 01: متغيرات الاستراتيجية



المصدر : تامر البكري ، إستراتيجية التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 25.

WHAT: وتعني ما هو الشيء الذي يتم أن يفترض أن يتم إنجازها من قبل المنظمة ولكي تقوم بالتخطيط.

WHERE: و يقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن التنفيذ بها أو (السوق المنتج) التي تريد أن

HOW: الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد و الأنشطة لكل (السوق - المنتج) و لغرض أن يتم مواجهة الفرص و

تهديدات الحاصلة في البيئة و لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: مكونات الإستراتيجية: هناك خمسة عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الإستراتيجية و تتمثل هذه المكونات في:

المجال: هو تعبير عن الميدان الذي تعمل له المنظمة و بالتالي ارتباط الإستراتيجية به يتمثل في الآتي:

- الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون أو تعمل بها.

- احتياجات المستهلك و أجزاء السوق.

- التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها و خطوط الإنتاج المتوافقة معها.

و يتأثر هذا المكان أساساً من خلال الرسالة التي حددتها المنظمة و ما تريد أن تبلغه أو تكون عليه و بشكل ثابت و مستقر و

بالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.

الغايات و الأهداف :

الإستراتيجية يجب أن ترتبط بأباضحة المعالم لكي يتم تأشير مستوى الأداء المتحقق بالمقارنة مع هذه الأبعاد و هذا ما يتطلب من توجيه العاملين في وحدات الأعمال لإنجاز مستويات محددة و بما يتوافق مع الزمن المخطط لذلك الأداء و تتأثر أبعاد هذا المكون في الغالب بقيمة النمو المساهمة بتحقيق أرباح العائد على الاستثمار ، الحصص السوقية الخ.

التطوير : هو جانب أساسي و مهم في تكوين الإستراتيجية التي تنصب على تطوير أعمال المنظمات للوصول إلى المستويات المطلوب إنجازها وفق المدى الزمني المحدد لها و هل بن أن يتحقق ذلك الإنجاز بذات الأعمال الحالية التي تؤديها المنظمة أم من خلال الدخول بأعمال جديدة أو بأسواق و منتجات جديدة و لعل ما يرتبط في هذا المكون من جانب مهم وهو الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة وأعمالها وبماذا تختلف عن المنظمات الأخرى في السوق التنافسي . (1)

الموارد: كل منظمة لها حدود معينة أو قيود في المالية والبشرية قياسا بغيرها من المنظمات الأخرى. وهذا يتطلب منها

وكأساس في صياغة الإستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد واستثمارها بشكل يتوافق مع تحقيق الغايات والأهداف على

المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال.

التعاقد (التداؤبية): يتمثل هذا المكون بأن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ لإستراتيجية المنتج، السوق

على مبدأ (2+2=0) والتي تعني بالأداء الكلي للمنظمة ككل هو أكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزأ عن بقية

الأقسام الأخرى، وهذا ما يعني بالتعاقد، وواحد من الأثن توضحها لتبيان موضوع التعاقد في مكونات العائد

على الاستثمار **ROI** return Investment وهي :

أ-تعاقد المبيعات: يتحقق ذلك عندما يستخدم قنوات توزيعية شائعة، وإدارة بيع، وعلاقة مع تجار الجملة، فإن فرصة

الربط ما بين هذه المكونات يحقق للمنظمة التسلسل من شأنه أن يزيد من إنتاجية القوة البيعية ككل .

ب-تعاقد العمل: وهو يمثل نتيجة منطقية للاستخدام العالي والكفء للتسهيلات الموجودة في المنظمة، الأفراد العاملين

بالمزايا المتحققة من منحى التعلم، والشراء بالكميات الكبيرة والتي تمثل شكل مشترك تعاقد موحد في إنجاز العمليات الخاصة

¹ - تامر البكري ، إستراتيجية التسويق ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص - ص ، 25 - 27 - 28 .

ج- تعاضد الاستثمار: يمكن الوصول إليه من خلال الجمع بين ما تملكه المنظمة من أبنية و معدات و مخزون من المواد

الأولية، مناقلة نتائج البحوث و الدراسات الناجحة من منتج إلى آخر، و الاستخدام المشترك للمكانن .

د- التعاضد الإداري: هذا العنصر يعد في غاية الأهمية لتحقيق التعاضد و خلق التأثير المناسب في مسار و عمل المنظمة، لأن

الإدارة يمكن أن تعمل باستراتيجيات مختلفة في مجال تعاملها مع الصناعة التي تعمل بها.

الفرع الثاني : صياغة الإستراتيجية و أدواتها

أولا : صياغة الإستراتيجية:⁽¹⁾ تعتبر صياغة الإستراتيجية مرحلة مهمة جدا في نموذج إدارة الإستراتيجية الذي يوضحه

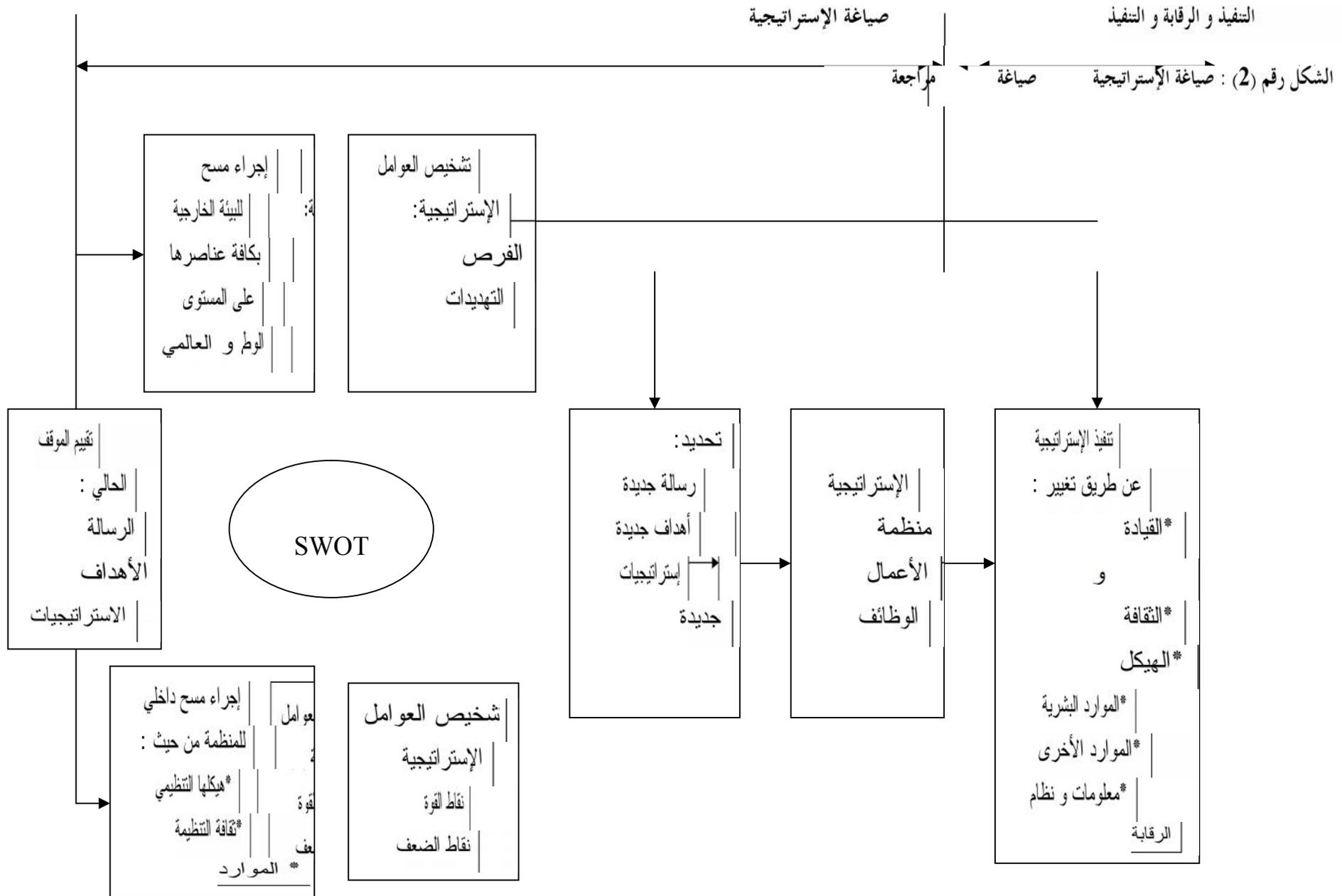
الشكل الآتي ، إن صياغة الإستراتيجية هي مرحلة تشمل على تحديد رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و خياراتها و لكن

إذا كانت المنظمة مستمرة في العمل و لديها الأفراد الثلاثة التي يشملها مفهوم التوجه الاسحي (منظمة الأعمال ،

الوظائف) فإنها في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية و مكونات بيئتها الداخلية تؤثر مجموعة الفرص و التهديدات و

نقاط القوة و الضعف لتعيد النظر جذريا أو جزئيا برسالتها و أهدافها الإستراتيجية و خياراتها.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 264.



المصدر : صالح مهدي محسن العامري،عسبن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن ،2007،ص 264.

إن المعنى الدقيق لصياغة الإستراتيجيات التي بواسطتها يتم خلق (1) أو بناء إستراتيجيات ، و هذا يتضمن تقييم الإستراتيجيات الحالية و تقيير بيئتها بهدف تطوير إستراتيجيات و هذا يتضمن تقييم الإستراتيجيات الحالية و وضع المنظمة و بيئتها بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة أيضا قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية و ضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الإستراتيجية قد تنأى من خلال تحليل موضوعي و عملي للخيارات و تطوير الخطط اللازمة و تنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة و هذه تسمى الإستراتيجيات المدروسة **Deliberate Strategy** في حين أن بعض المنظمات تظهر لها خيارات إستراتيجية و تطور هذه الإستراتيجيات في ظل غياب و عدم وضوح لرسالتها و أهدافها بعيدة الأمد و تسمى هذه الإستراتيجية **Emergent Strategy** أي إستراتيجيات طارئة (يسميها البعض ناشئة) من واقع الخبرة و تعتمد بالأساس على تجربة الممارر ، و كلا الإستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني إستراتيجية تركز علة استخدام أقصى تداؤب تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف و تمثل هذه الإستراتيجيات محصلة لهائية تسمى الإستراتيجية المقصود **Intent Strategy** لطالما كانت المنظمة تسعى الى تحقيق أهدافها فإن الإستراتيجية تمثل المسار الذي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف.

و قد اقترح "ميشال بورتر" صياغة عامة للإستراتيجية تعبر من خلالها المنظمة على توجهها و تعاملها ، و الشكل التالي يوضح

متضمنات هذه الصياغة الإستراتيجية و التي تتمثل كالآتي: (1)

الشكل رقم (3): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر



المصدر : تامر البكري ، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص

.127

و يمكن توضيح الإستراتيجية التنافسية لمايكل بوتر من خلال النقاط التالية :

أ- **قيادة الكلفة Cost Leadership** : على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقدم المنتج بتكلفة منخفضة و

بأسعار أقل⁽¹⁾ من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة و ان تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين و لتحقيق

هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج و العمليات التصنيعية و التوزيع المادي الذي

يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش ربح و تعويض ذلك

بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.

ب- **التمايز Differentiation** : تنصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنوع مجالات عمل و أنشطة المنظمة و دخولها

بأسواق أو منتجات جديدة مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين. مما يخلق لديهم القناعة و التفضيل على بقية المنتجات

المما أو البديلة و هذا ما يقودهم الى الاستعداد لدفع سعر أعلى و تقليل تأثير حساسية الس .

ج- **التركيز Focus** :

صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو

هدف سوقي محدد (جزء من السوق) و على العكس مما سبق الإستراتيجيين السابقين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (

السوق الشامل).

1- المرجع نفسه ، ص - ص ، 127 - 129 .

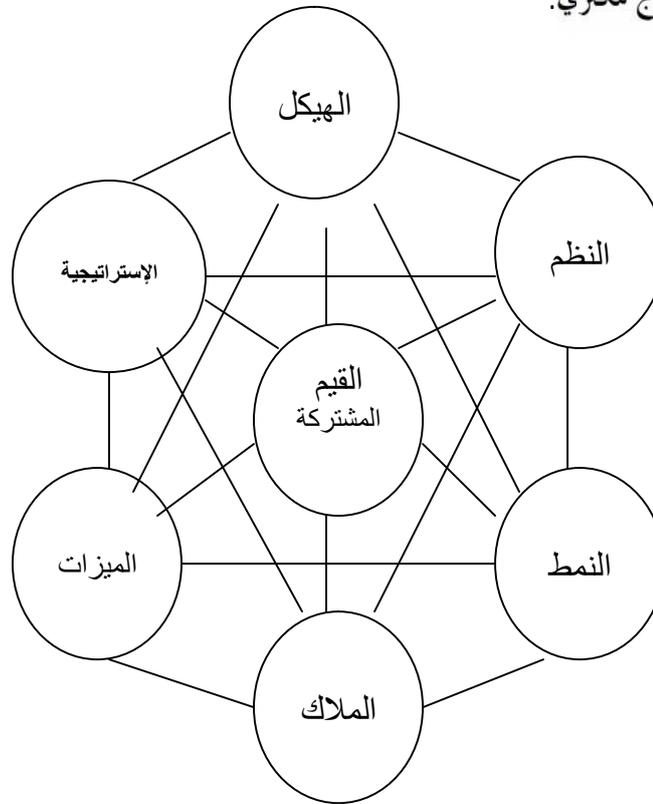
د- صياغة البرنامج و التنفيذ : لكي تنتقل وحدة الأعمال من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ فإنه يستوجب أن تصيغ برنامج

واضح و محدد يتوافق مع الأهداف المطلوبة تحقيقها على وفق الصياغة المعتمدة الإستراتيجية التي اتخذها في توجيهها نحو السوق

و يقترحان "بورتر" و "روبرت" هيكله محددة مع سبع عناصر أسمياها هيكله مكترزي "McKinzy" لتحقيق أفضل تنفيذ

ناجح للإستراتيجية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : نموذج مكترزي:



المصدر : تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 129.

النمط: و يعني مشاركة العاملين في الشركة مع السلوك و التفكير الذي تختطه إدارة الشركة⁽¹⁾.

المهارات: ما يمتلكه العاملون من قدرات و إمكانيات مهارية لتحقيق الإستراتيجية المطلوب تنفيذها.

الملاك: و هم الإطار الوظيفي الذي تعتمد عليه الشركة في عملها و القادر على التطور و الاستجابة في قدراته لتنفيذ ما

مطلوب منه.

1- المرجع نفسه ، ص - ص ، 127 - 129 .

-الإستراتيجية : الطريق الذي تختطه المنظمة للوصول للأهداف المرسومة .

-الهيكال : العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الإستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة.

-النظم : الإجراءات و القواعد و الأساليب المعتمدة في عمل المنظمة.

-القيم المشتركة : اشتراك العاملين بذات القيم و المعايير الأخلاقية و الثقافية التي تنتهجها الشركة في تعاملها مع الآخرين.

-التغذية العكسية : لتنفيذ الإستراتيجية فإن الشركة بحاجة لمعرفة النتائج المتحققة و تطوير الرقابة على الأداء و مقارنة ذلك

مع الأهداف الموضوعه.

ثانيا : أدوات صياغة الإستراتيجية :

إن تحليل بنية السوق ، طبيعة البيئة و حالة المنافسة تعتبر من المعايير التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تحضير و صياغة

إستراتيجيتها و حتى تكون هذه الأخيرة عملية لا بد أن تصاغ على مفاهيم سهلة وواضحة و قد تم الاعتماد على عدة طرق و

أساليب من طرف الباحثين أهمها :McKinsy,D.Little ,BCG.

-و طريقة Pims و سنذكر الطريقة الأولى لأنها أول الطرق ظهورا و أهمها لاعتمادها في اشتقاقها عددا من الطرق الأخرى

مثل:McKinsy,D.Little ، و كذلك لاستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها : منحني الخبرة أو التجربة ، منحني

حياة المنتج.

1- طريقة BCG : و يمكن تعريف هذا النموذج على أنه : "مصنوفة بوسطن توضح الإستراتيجية الحالية للمنظمة و ذلك

من خلال محورين ، فالمحور الأفقي هو حصة الشركة في السوق و المحور الرأسي هو معدل نمو السوق حيث أن معدل نمو

السوق إذا تجاوز 10 % تعتبر مرتفعة و إذا قل عن ذلك تعتبر منخفضة بينما الحصة النسبية للسوق ، فإذا قلت عن 1

ضعيفة و إذا زادت عن ذلك فهي مرتفعة ، و يمكن القول بأن هذا النموذج يسمح للمنظمات بتقييم المركز التنافسي لكل

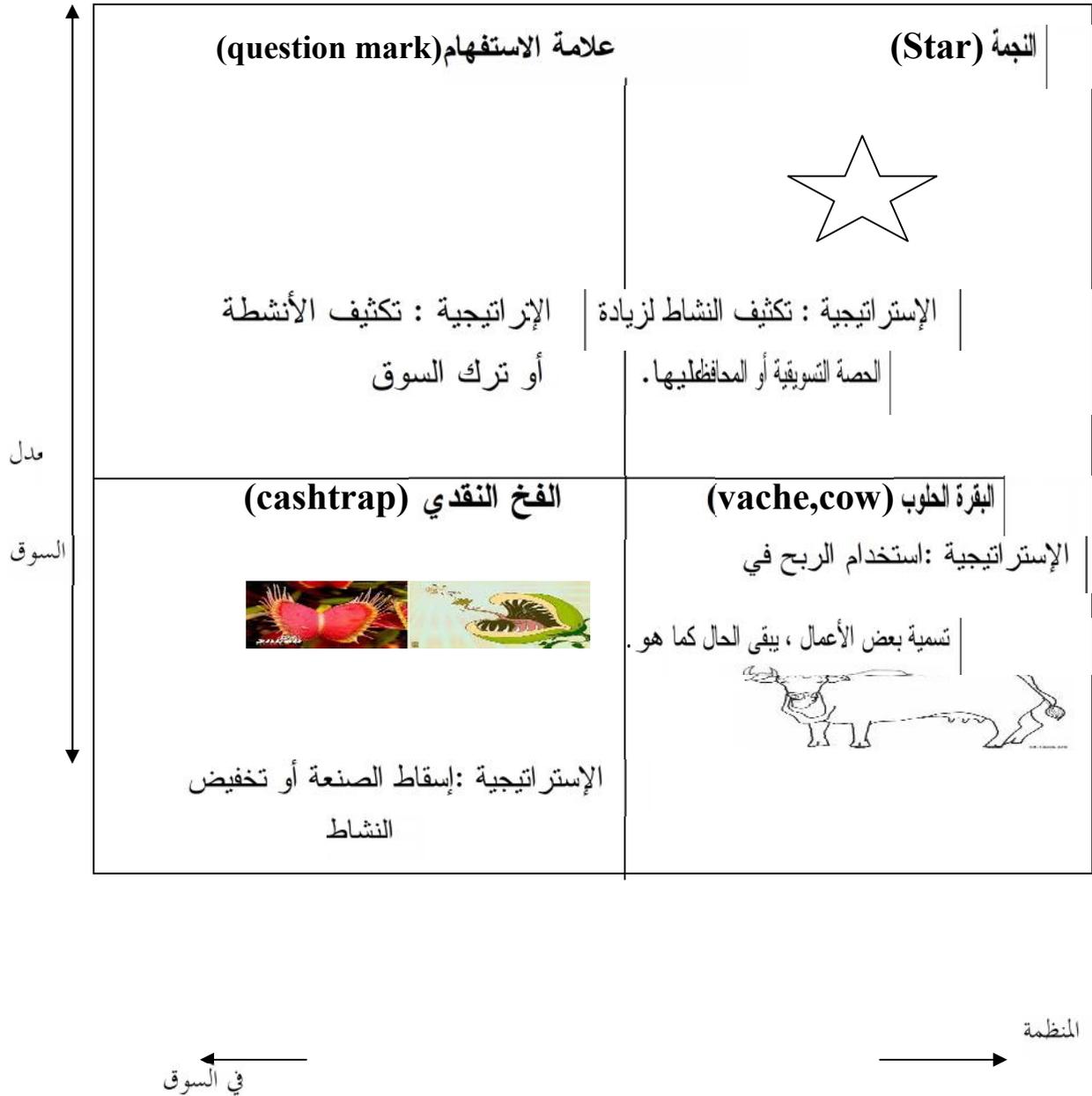
منتجاتها : من خلال حصة المنظمة من السوق و التي تعتبر كمؤشر عن جاذبية السوق في هذا القطاع و ذلك مقارنة بأكثر

منافسها و معدل نمو السوق او الصناعة و بناء على ذلك تتمكن المنظمة من إعداد و اختيار الإستراتيجية المناسبة مقارنة

بالموارد المتوفرة لديها و بحسب المربع الذي تتواجد فيه المنتجات في المصفوفة .

BCG⁽¹⁾

وكل ما سبق يلخص في الشكل رقم (5)



المصدر : نحاسية رتبية : أهمية القيا في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 ، ص 40 ،

2002-2003 ، ص 40 .

¹ - نحاسية رتبية : أهمية القطة التنافسية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 ، ص 40 .

-النجوم : تمثل المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في هذا المربع أفضل منتجات المنظمة و أكثرها ربحية و

احتمالا للنمو و التوسع، نظرا لتحقيقها حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا ر و نمو مستمر للسوق الذي تنشط فيه

،ولهذا يمكن اعتبارها بأنها تمثل الوحدات الفائزة في السوق ،وتحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو

المخففة و مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها ، كما تتحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة

على موقع هذه المنتجات في السوق ،خاصة في ظل اشتداد المنافسة و دخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة و التصميم

و الخدمات.

-البقرة الحلوب : تمثل تلك المنتجات أو النشاطات ذات حصة سوقية مرتفعة و معدل نمو سوق منخفض ، و عادة ما توفر

هذه المنتجات للمنظمة سيولة كبيرة أكثر من حاجة هذه المنتجات للإشهار ،لأن السوق اقل تنافسا ،فهي منتجات او

نشاطات في حالة جيدة و تدر أرباحا على المنظمة رغم عدم تواجد فرص كبيرة للنمو ، فتسمح بذلك بتمويل نشاطات

أخرى في أوضاع استثمارية سيتفهم و احيانا النجوم ، و بهذا نستنتج انه من مصلحة المنظمة الحفاظ عليها

قدر المستطاع ، و العمل على إطالة دورة حياتها ،فضلا عن ذلك فإن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية

للمحافظة على حصتها السوقية.

-الفخ النقدي : (الكلاب الخطرة) : و تمثل تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق و

الحصة السوقية للمنظمة في آن واحد ،فهي بمثابة منتجات أو وحدات نشاط تظهر صعوبات كبيرة للبقاء ، و لا يمكنها بأي

حال المساهمة في نمو المنتجات الأخرى فهي منتجات خطرة على حياة المنظمة و تضر بسمعتها ، و تؤثر على غيرها من

المنتجات ، و يعبر البعض عن مثل هذه المنتجات بما يلي "بقاء النشاط في هذا الوضع يشبه بالكلب الذي يبح دون جدوى" و

عليه فهي في الغالب تؤدي إلى استنزاف مواد المنظمة.

-علامة الاستفهام : وفي تلك المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن تعدل نمو مرتفع للقطاع .

منتجات تحتاج إلى قدر أكبر من النقدية والتكاليف ، وحيث تتمكن من المنافسة و تنمية قدراتها التنافسية وحصتها السوقية في

تلك الصناعة المزدهرة التي يركز فيها المنافسين ، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحددة بفعل الأداء غير المرضي

للمنتجات ، ومنه فالتساؤل المطروح .هل تقوم المنظمة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى ، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستعادها (سحبها) نهائيا . (1)

2- قة ADL تعتبر مصفوفة ADL Arthur.D.Little BCG .

حيث أنما انطلقت من وراء معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كافي للدلالة عن جاذبية الصناعة أو جاذبية مجال النشاط ذلك أن جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج ، أي أنما تختلف باختلافه التي يمر بها : انطلاق ، نمو ، نضج ، تدهور ، ومن هنا إعتمد نموذج ADL على بعدين هما ، درجة النضج ، النشاط والمركز التنافسي والشكل الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1) ADL.

		انطلاق نمو	نضج	تدهور	
الحاجة إلى التمويل العائد	↑	تدفق نقدي = 0		تدفق نقدي موجب	مسطر قوي
	↓	تدفق نقدي سالب خطر قوي حاجة كبيرة إلى التمويل		تدفق نقدي موجب	مقبول
		الحاجة إلى التمويل	تمويل	الحاجة إلى التمويل	مقبول

المصدر : رحيم حسين ، الإستراتيجية ، دار بهاء للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 120 .

هذه المصفوفة تعطي صورة عن وضعيات الأنشطة من جانب العائد و الإنفاق و يختلف حجم كل من العائد و التمويل

المطلوب تبعاً للمركز التنافسي و مرحلة النضج ، فالأنشطة التي هي في مرحلة انطلاق تكون بحاجة كبيرة إلى ريل استثمارات

و ينبغي دعمها طالما كان وضعها التنافسي هاماً و كلما ضعف وضعها التنافسي تقلصت عائداتها و زاد خطرها و هكذا بالنسبة لمختلف الوضعيات. (2)

1 - المرجع نفسه ، ص 41 .

2- رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

3- Mckinsey : نمن مصفوفة Mckinsey تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما :

جاذبية الصناعة و الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات ، كمياريين للحكم من خلالها على قوة وحدات

الأعمال هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو منتجات لكل بعد على ثلاث يات وهي : قوي ، متوسط و ضعيف

و الشكل الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2) : MCKINSEY

	أخضر	أخضر	أصفر
جاذبية الصناعة	مرتفع أخضر	متوسط أصفر	أحمر منخفض
متوسط	أصفر	أحمر	أحمر

قوة نشاط الأعمال

المصدر : رحيم حسين ، إستراتيجية ، دار بهاء للنشر و التوزيع قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126 .

إن كل الأنشطة التي تقع ملونة بالأخضر تمثل قطاع " إذهب " و هذا يعني يجب على المنظمة الاقتصادية أن تزيد من

حجم اتفانها و إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " إذهب " و هذا يعني يجب على المنظمة

الاقتصادية أن تزيد من نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة B.C.G .

التي تقع في الخلايا بالأحمر فهي تمثل قطاع " توقف : و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة البطة العرجاء و

تستخدم هذه الأنشطة التي تقع في قطاع " إذهب " أو "توقف" إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من

الإنفاق ، و من هذه الإستراتيجيات ، إستراتيجية البناء أو التصفية .

أما بالنسبة للخلايا الملونة بالأصفر تمثل قطاع " احذر " و هي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة المأزق في مصفوفة

BCG فإذا توفرت للمنظمة الاقتصادية بعض الموارد بأنه يمكن الاتفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها و ان لم تتوفر لديها

الموارد الكافية عليها التخلص منها.(1)

¹ - المرجع نفسه ، ص 126 .

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي ومساره

الفرع الأول : تعريف التسيير الإستراتيجي :

يعد التسيير الإستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطوير نظام التخطيط الإستراتيجي إذ تمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات

المتعلقة بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل .وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة ، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين ، إذ يعرفه "كوتلر" بأنه عملية تنمية وصيانة العلاقة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات ، أو أهداف واستراتيجيات لنمو ، وخطط مخفضة الأعمال لكل العمليات أو

الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .(1)

-يعرف "تومسون" التسيير الإستراتيجي بأنه:" رسم الاتجاه العام المستقبلي للمنظمة وغايتها على المدى البعيد ، واختيار

النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها .

-وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقومها (2) بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها ، وذلك أن القرارات

والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها تمكن المنظمة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي ، وتحقيق التلازم

بين المنظمة وبيئتها التنافسية .(3)

-كما يعرفه "داليد" بأنه: علم وفن صياغة ، وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

-بينما يعرفه "أستوف" : بأنه تصور المنظمة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقومها على

المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها .

وضمن هذا الإطار يعرفه "الداوي" : بأنه تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة

المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالاستعانة بالمحيط الخارجي .(4)

¹ - عبد السلام ابو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية ، 1997 ، ص 64 .

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص 30 .

³ - نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم و العمليات ، مكتبة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 34 .

⁴ - الداوي الشيخ ، دور التسيير استراتيجي بالكفاءة لمؤسسات الاسمية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 04 .

فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ الى معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج

الزمنية والتأكد من تنفيذها . كما يمثل أيضا : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل

العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁽¹⁾ .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على عناصر أساسية هي :

-تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية .

-تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتبرؤ بأجهاؤها المستقبلية .

-اختيار البديل الإستراتيجي ب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

-إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء .

وبناء على ما سبق فإننا نصل إلى تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن للمنظمة تحديد صورتها المستقبلية وبناء

مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة والتنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها وذلك بفضل تكامل

عناصر التسيير الإستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتحليل البيئي واختيار تنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها .

الفرع الثاني : مسار الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي :

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي أشار كل من كاسترو وجوران

ولورين (j.l.castis, f guén ,j. lauiol)⁽²⁾ و "لورينو" و "طارندو"(louno , ttarondesu) إلى أن التطور

التاريخي لمصطلح الإستراتيجية والتسيير إستراتيجي تجسد من خلال نموذج هارفارد⁽³⁾ .

-نر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الإستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية

المنظمة ولنظام التسيير الإستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في

مدرسة "هارفارد" لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة " ليرن، وكريستنسن ، وأندروز، وقات " بحيث يكمن مضمون تلك

السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد . وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط

¹ - المرجع نفسه ، ص 33 .

² - J.Castro , F guérin , J.Lauriol , **Le modèle des 3 C en question** , revue française de gestion , mars – avril , 1998 , P 75.

³ - P.H-Loin , J-C tarondesu , **de la strategie au processus stratégique** , revue française de gestion , n 117 , janvier- février 1998 , P 05.

القوة لدى المنظمة مقارنة مع منافسيها ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي ، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها (1) .

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة ، بينما تميزت

سنواتبعينات باقتراح "بروس أندرسون" صياغة دقيقة وأكثر تطور الإستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية ، كمنحنى

الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمنظمات ، وكان من نتيجة ذلك الخروج بملخص حول تأثير

الحصة النسبية للسوق ، من خلال ربطالية للمنظمة بنمو نشاطاتها .وبالتالي الفصل بين المدرودية وتدفعات

رؤوس الأموال .

الجدول رقم (3) : تطور الفكر الإستراتيجي

المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
السينات	-	التشخيص الداخلي
السبعينات	أدوات	مصنوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	-	هيكل الصناعة -سلسلة القيمة -
مستشارين (BCg)	أدوات	نماذج لأنظمة تنافسية (bcg2)
التسعينات	-	نماذج جديدة -
مستشارين	أدوات	قرارات - كفاءات

المصدر : زهية موسوي ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة

ورقلة ، الجزائر ، العدد الأول ، 2002 ، ص 95.

وأمام القصور الذي لقيته المصفوفة BCG (2) تم تطوير مصفوفة تحليل محافظ الأنشطة باستخدام طرق أقل بساطة وأقل عملية

ودقة . وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الإستراتيجي ، فهي الفترة الأكثر نشاطا

وتألقا بالنسبة للإستراتيجية ، بينما شهدت سنواتات تقديم "مايكل بورتو" نموذجه هيكل الصناعة والذي يسمح

¹ - زهية موسوي ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، العدد الأول ، 2002 ، ص 95.

D.Petit , A .M.Bangue , **stratégie et gestion des ressources humaine** , revue Française de gestion févr. 2001

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

بتقييم مدى جذب قطاع علي ، مع اقتراح ثلاث إستراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف ، التمييز والتركيز) والتي

يفترض فيها أن تمنح للمنظمة خصوصية تنافسية دائمة ، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار

الإستراتيجي تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة ، فكل من منحني

الخبرة والإستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية ، لم تعد كافية لشرح فشل المنظمات ، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس

العمليات الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج ، وبالتالي ظهرت نمّة وأصبح التركيز أكثر على الموارد

البشرية والكفاءات تمثل نموذج القصد الإستراتيجي القائم على تحليل نجاح المنظمات اليابانية بسبب تركيز

الموارد البشرية كقاعدة لتحسين التنافسية ولقد مر⁽¹⁾ التسيير الإستراتيجي بأربع مراحل عرضها على النحو الآتي

-مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى : ويطلق على هذه المرحلة " الفترة الخافتة"فهي دراسات وممارسات التسيير

الإستراتيجي لعدم وضوح معاللة الرئيسية ، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المنظمات ،

بي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية ، كما برزت الجهود الإستراتيجية في هذه المرحلة في

حمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات...الخ ومن ثم بدأت استحابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها

وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية .

-مرحلة التوجه الإستراتيجي الخدود : تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي ، واختيار البديل الإستراتيجي المناسب

لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر ، إضافة إلى التطبيق الإستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما شهدت هذه المرحلة

وإستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد .

-مرحلة التوجه البيئي : في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة

البيئة التنافسية ، إذ تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المنظمة ، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساط

واستقرار نسبي في تغيراتها ، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا ومع زيادة درجة تعقد العوامل ، والمتغيرات ،

وعدم استقرار البيئة ، تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط القوة

¹ - المرجع نفسه ، ص 35.

والضعف ، وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ، ضمن نطاق التسيير

الإستراتيجي .

-مرحلة التسيير الإستراتيجي المتكامل (التسيير الإستراتيجي) : ضمن هذه المرحلة ركزت المنظمة على تسيير

واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بمدف تحقيق ميزة تنافسية ، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز ما يلي :

-أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها

المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

-التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون التدخل في التفاصيل .

-زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر ، إضافة إلى أن التسيير الإستراتيجي لا

يقتصر على المنظمة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المنظمات المتوسطة والصغيرة .

المطلب الثالث : أهمية التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه :

الفرع الأول : أهميته :⁽¹⁾ إن انتهاج المنظمات لنظام التسيير الإستراتيجي تحقق لها المزايا التالية :

-وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية ، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ، ومعرفة المخاطر والتحديات وبالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات

كفيلة بتخفيض أثرها .

-تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المنظمات التي لا تعتمد

التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة .

-القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة .

-تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف .

-تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إعا واستجابة لمتغيرات البيئة .

الفرع الثاني : معوقاته :⁽²⁾ رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الإستراتيجي للمنظمة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من

العوائق أهمها :

زيادة معدلات التغير : يشهد عصرنا العديد من الابتكارات والتفاعلات الدولية ، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا

والأسواق ، إذ أن الثورة الإعلامية في شبتي المجالات تفرض على الإستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على

البقاء والاستمرار .

حدة المنافسة : أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها ، الأمر

الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الإستراتيجي

للمصنوع أمام هذه الاتجاهات الدولية .

¹ - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه ، المكتب الغربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 26.

² - المرجع نفسه .

تغير طبيعة قوى العمل : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا ، يمثل الركيزة

الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات ، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الإستراتيجي

للمنظمات .

تعقد بيئة التسيير الإستراتيجي : تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها

المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع إستراتيجية مناسبة .

زيادة دور جماعات الضغط : فالمنظمات الدولية لحماية البيئة ، وحقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية

للجوودة ، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة

على الإستراتيجيين .

عجز الموارد المتاحة وندرتها : إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المنظمات ،

وتحديا يجب عليها مواجهته لإعداد إستراتيجيتها .

المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

ازدادت أهمية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبارها من السياسات الإدارية وقد أصبحت هذه الإدارة وسياساتها علما يدرس في

معظم جامعات العالم ومطلبا أساسيا للمنظمات الحديثة .

المطلب الأول : تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ :

يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه نوابا وخطط المنظمة بناؤا ، التي تمكن من تحقيق أهداف العمل

من خلال الأشخاص وذلك انطلاقا من الاقتراحات التالية:

1- إن رأس المال البشري والذي عرفه كندريك بأنه يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير ملموس الذي يتراكم

بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل ، يعد موردا رئيسي للتميز التنافسي

2- إن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الإستراتيجية

في اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المنظمة الوصول وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك .

¹ مايكل ارسترونغ ، ترجمة ايناس الوكيل " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 49 50.

يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عملية تتضمن استخدام مفاهيم التقييم لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية المدبجة

عموديا مع استراتيجية العمل وأفقيا بعضها مع بعض، تعرفنيجيات على أنها النوايا والخطط المرتبطة باعتبارات

المنظمة ككل مثل الكفاءة التنظيمية وبجانب أكثر تحديد إدارة الموارد البشرية مثل أصل الموارد التعلم، التطوير، المكافآت

وعلاقات الموظفين .

كما يعني التسيير الإستراتيجي للموارد البش حسب " هنري " "بيتجرو" في النقاط التالية:

-استخدام ا

- مفهوم متماسك ومترايط لتصميم وإدارة أنظمة العاملين اعتمادا على سياسة التوظيف وإستراتيجية قوى العمل التي يتم

-مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية والسياسات لبعض من استراتيجيات العمل الواضحة.

- رؤية أشخاص المنظمة "كمورد استراتيجي" للوصول إلى التميز التنافسي.

المطلب الثاني : أهمية ومتطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ :

الفرع 1: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية المورد

البشري كأصل أساسي من أصول المنظمة .

فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية

إدارة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية ، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسين استخدام تكنولوجيا

المعلومات ، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات ، بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها وتوظيف الكميات

الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية ، لذلك يجب النول البشرية على أنها أصول إستراتيجية

تجب تسيير بعناية فائقة وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي للمنظمة التي يعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها إلى

جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في

المنظمة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها :

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية لاحتياجات الضرورية .

نور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة المنظمة واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم .

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات وعدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات

الحديثة .

- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل .

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدم عدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة .

المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ⁽²⁾ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم .

الكبير على العمالة المتخصصة من قبل منظمات دولية النشاط وتقديمها لإغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو

الخارج .

¹ - زهير الصباغ و عبد العزيز أبو نيفة ، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية ، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية المملكة العربية السعودية ، 1990 ، ص 285

² - المرجع نفسه ، ص 286 .

- كما تتوقف قدرة المنظمة الاقتصادية على تبني الاتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية ، على إمكانياتها الداخلية

:

- أن تكون الموارد البشرية عنصر أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشعة .
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية .
- تكايبات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب وتدعيمهما) .

الفرع 2: تمتد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة بأهمية تغيرات بيئتها بالنسبة للموارد

البشرية وهي :

-تغير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل .

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم

التخطيطية التسويقية.

-تطوير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في

صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المطلب الثالث : نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تقوم في هذا المطلب بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي يعتبرها العديد من

الباحثين مدلتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

الفرع الأول : نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

بعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير

الإستراتيجي للموارد البشرية ، حيث استمد مركزه من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي وتموقعه ضمن إطار التفكير

الإستراتيجي الذ أسسته مدرسة " هارفارد" نهاية الخمسينات من القرن 20.

لقد تطور نموذج التخطيط الإستراتيجي للبلق مرحلتين ، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة

تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية ، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات

1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية

المنظمة ، الأمر الذي أدى منذ سنة 1980 إلى ظهور مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ .

-إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة

للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية ، ذلك إن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية

المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية⁽²⁾ .

الفرع الثاني : نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، ويهتم هذا

الجهة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية .

- إن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ، والتي يجب

متابعتها وقياسها ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازم

¹ - wills .Le laursan j.y guering , **planification stratégique des ressources humaines** , press univesitaires de montreal , 1991 , P 45.

² - سملاي بخصية ، أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، 2004 ، ص 200.

لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة ، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم

وتدريب العاملين⁽¹⁾.

- إن الهدف من نظام محاسبة الموارد البشرية هو توفير المعلومات التي تمكن المنظمة من حساب تكاليف

مواردها البشرية ومساعدتها على اتخاذ قرارات ناجحة باتجاه العاملين والتي تسمح بإدراك متغيرات الموارد البشرية ،

وتحديد مجالات القوة والضعف في هيكلها مع توظيفها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق محاسبة الموارد

البشرية عدة مزايا أهمها⁽²⁾:

-التخطيط الجيد للموارد البشرية وتقدير استثمارات المنظمة لبناء هيكلها من الموارد البشرية .

-تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية عن طريق قياس العائد من استخدام تلك الأصول وتقدير التكاليف

للأعمال مما يساعد على إتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية .

-تساعد المنظمة على القيام بالربط بين تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف العاملين .

-تساعد الإدارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الإبتكارية .

-تحقق مزايا تخطيطية ، رقابية مثل تقييم برامج التدريب وتنمية العاملين .

-تساهم في تغيير النظرة إلى العاملين كمصدر لتكاليف المنظمة واعتبارهم أصولا وموارد إستراتيجية .

بالمقابل توجد مجموعة من العيوب الملازمة لنظام محاسبة الموارد البشرية أهمها⁽³⁾:

-صعوبة جمع وعرض بيانات الموارد البشرية بسبب تعدد متغيرات العناصر البشرية وصعوبة

-تؤدي صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية .

-عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة مع تكاليف جمع البيانات وإعداد الميزانيات .

-صعوبة إيجاد نظام فعال لتقييم أداء العاملين يركز على الموضوعية والعدالة والشمول بسبب أخطاء التقييم .

¹ - نوال بن عمارة ، صديقي مسعود ، محاسبة الموارد البشرية ، المنتدى الدولي حول تنمية الموارد البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08/09 مارس 2004 ، ص 280.

² - مرجع سبق ذكره ، ص 105.

³ - المرجع نفسه.

الفرع الثالث : نموذج تسيير الكفاءات (1):

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية ، وبالتالي فإن تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نموذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المنظمة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات .

أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنفول إستراتيجية ، إن عدم حركية الموارد والكفاءات ترجع إلى التفاعلات البينية بينها، كما أن الكفاءات المتميزة تؤثر مباشرة في أداء المنظمة ، إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية

إن مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في القدرة التنظيمية للمنظمة لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المنظمة ، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية .

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المنظمة التي تحدد مسؤوليات للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي ، والاستقلالية لجميع العاملين بالمنظمة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية ، ومن ثم أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية .

الفرع الرابع : نموذج تسيير المعرفة (2) :

عرف "بيلي" المعرفة بأنها المعلومة المعروفة والمصادق عليها بحيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة ، ولقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واضح ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كما تتعلق عملية تميم الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة خاصة إذا

¹ - سملاي بجضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 108.

² - Bally jean – français , **capitalizer et transmettre les savoir de l'entreprise** , collection de la direction des études et recherches de electricité de francé et eyrolles , paris , la France , 1997 , P 12.

أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما لم تستعمل بشكل جيد فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والعرفة التراكمية مسبقا ، وبالتالي فإن تمين كفاءات الموارد البشرية أيضا بالقدرة على التعاون من

خلال أقسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة منظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

الفرع الخامس : نموذج إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾ :

يعرف "روس جونسون" إدارة الجودة الشاملة على أنها القدرة على تحقيق ومقابلة رغبات وتوقعات المستهلك ، حيث تعتبر

أحد أهم مداخل ونماذج التسيير ارد البشرية فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في

توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتنشغلية وزيادة الشعور بانتمائهم

-إدارة الجودة الشاملة تشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين فريق واحد ، وتشجع السلوك التنظيمي

الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات العميل بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة بين الإدارة والكفاءات

بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية .

¹ - سملاي بحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

المطلب الرابع : مستويات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (1):

تتفاوت الإستراتيجيات في مستويات من حيث المدى والشمول لاهتمام المنظمة كلها أو انحصارها في اهتمامات القطاعات

محدودة فيها ، ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للتسيير الإستراتيجي وتمثل في :

1- التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة

2- التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال .

3- التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي .

أولا الإستراتيجي على مستوى المنظمة : يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة

للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة ، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد

اللازمة لبلوغها ، إضافة إلى محاور الأعمال ، وللتسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما

:

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية ، والرسالة والأهداف الإستراتيجية .

- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المنظمة .

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة .

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال .

ثانيا : التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال : (2)

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين ، أو سوق معين أو منتجات

معينة ، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، إن التسيير الإستراتيجي على هذا الملم يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة

أهمها :

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ، ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

¹ - صالح محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

² - إسماعيل محمد السد ، مرجع سبق ذكره ، ص -ص ، 26-28.

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المنظمة ؟

ثالثا: التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

بممارسة التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المنظمة ، كوظيفة الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية ، حيث

نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي ، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق

منظور إستراتيجي ، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها ، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته .

-أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمالة ، عن طريق البرامج التدريبية

والمكافآت والتحفيز .

بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية

التسويقية كالبحث في سبيل الرفع من نسبة الحصة السوقية وطرق التوزيع والترويج الملائمة ، ومدى إشباعه لرغبات العملاء

الحالية والمستقبلية .

أخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الإستراتيجي يمكن المنظمة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الإستراتيجية وتخصيص

الموارد والإمكانات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على إحداث التغيير والتكيف والتنبؤ بالظروف التنافسية المستقبلية وهو ما

وير الميزة التنافسية للمنظمة ، بدعم من نظام التشخيص الإستراتيجي لتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية

للمنظمة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

خلاصة الفصل :

يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية موردا إستراتيجيا ومصلا أساسيا للميزة التنافسية ، كما أنه أهم جانب في المنظمة

والذي يجب أن يحرص بالاهتمام الكافي. و الذي يعتبر من العوامل الأساسية لمجابهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري

والمتمثل في العاملين بالمنظمة وكل ما يتعلق بدوافعهم ، سلوكياتهم ، وقيمهم ، واتجاهاتهم ، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تبقى

وتنمو بدون توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية . وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطاب تلك الكفاءات وتوظيف

معرفة الكامة لاهتمام بمواردها من خلال التعرف على طبيعة تسييرها وكيفية حدوث التحويل نحو التسيير الإستراتيجي

للموارد البشرية.

إن المعنى الدقيق لصياغة الإستراتيجيات التي بواسطتها يتم خلق⁽¹⁾ أو بناء إستراتيجيات ، و هذا يتضمن تقييم الإستراتيجيات الحالية و تقيير بيئتها بهدف تطوير إستراتيجيات و هذا يتضمن تقييم الإستراتيجيات الحالية و وضع المنظمة و بيئتها بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة أيضا قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية و ضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الإستراتيجية قد تنأى من خلال تحليل موضوعي و عملي للخيارات و تطوير الخطط اللازمة و تنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة و هذه تسمى الإستراتيجيات المدروسة **Deliberate Strategy** في حين أن بعض المنظمات تظهر لها خيارات إستراتيجية و تطور هذه الإستراتيجيات في ظل غياب و عدم وضوح لرسالتها و أهدافها بعيدة الأمد و تسمى هذه الإستراتيجية **Emergent Strategy** أي إستراتيجيات طارئة (يسميها البعض ناشئة) من واقع الخبرة و تعتمد بالأساس على تجربة الممارر ، و كلا الإستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني إستراتيجية تركز علة استخدام أقصى تداؤب تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف و تمثل هذه الإستراتيجيات محصلة نهائية تسمى الإستراتيجية المقصود **Intent Strategy** لطالما كانت المنظمة تسعى الى تحقيق أهدافها فإن الإستراتيجية تمثل المسار الذي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف.

و قد اقترح "ميشال بورتر" صياغة عامة للإستراتيجية تعبر من خلالها المنظمة على توجهها و تعاملها ، و الشكل التالي يوضح

متضمنات هذه الصياغة الإستراتيجية و التي تتمثل كالآتي: (1)

الشكل رقم (3): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر



المصدر : تامر البكري ، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن ، 2008 ، ص

.127

و يمكن توضيح الإستراتيجية التنافسية لمايكل بوتر من خلال النقاط التالية :

أ- قيادة الكلفة Cost Leadership : على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقدم المنتج بتكلفة منخفضة و

بأسعار أقل⁽¹⁾ من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة و ان تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين و لتحقيق

هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج و العمليات التصنيعية و التوزيع المادي الذي

يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش ربح و تعويض ذلك

بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.

ب- التمايز Differentiation : تنصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنوع مجالات عمل و أنشطة المنظمة و دخولها

بأسواق أو منتجات جديدة مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين. مما يخلق لديهم القناعة و التفضيل على بقية المنتجات

المما أو البديلة و هذا ما يقودهم الى الاستعداد لدفع سعر أعلى و تقليل تأثير حساسية الس .

ج- التركيز Focus :

صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو

هدف سوقي محدد (جزء من السوق) و على العكس مما سبق الإستراتيجيين السابقين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (

السوق الشامل).

1- المرجع نفسه ، ص - ص ، 127 - 129 .

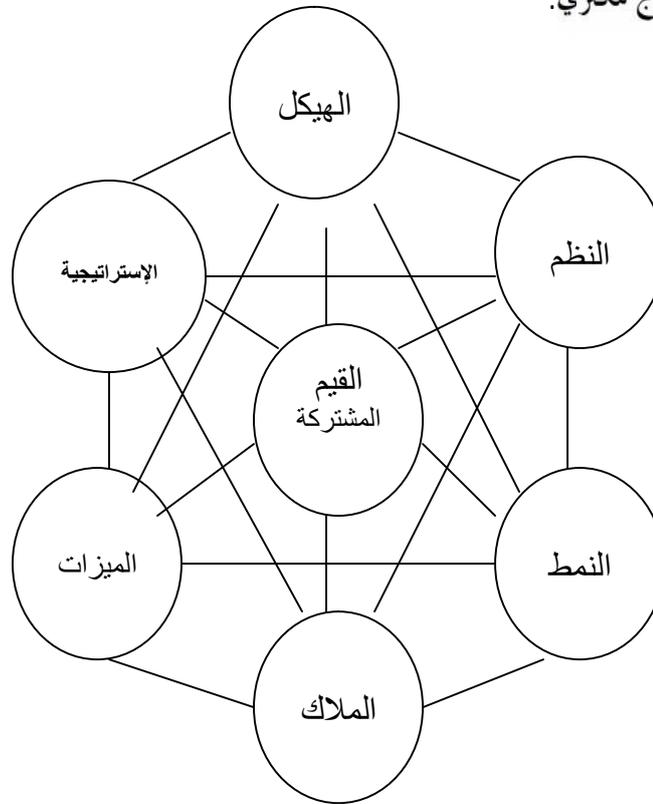
د- صياغة البرنامج و التنفيذ : لكي تنتقل وحدة الأعمال من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ فإنه يستوجب أن تصيغ برنامج

واضح و محدد يتوافق مع الأهداف المطلوبة تحقيقها على وفق الصياغة المعتمدة الإستراتيجية التي اتخذها في توجيهها نحو السوق

و يقترحان "بورتر" و "روبرت" هيكله محددة مع سبع عناصر أسمياها هيكله مكترزي "McKinzy" لتحقيق أفضل تنفيذ

ناجح للإستراتيجية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : نموذج مكترزي:



المصدر : تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 129.

النمط: و يعني مشاركة العاملين في الشركة مع السلوك و التفكير الذي تختطه إدارة الشركة⁽¹⁾.

المهارات: ما يمتلكه العاملون من قدرات و إمكانيات مهارية لتحقيق الإستراتيجية المطلوب تنفيذها.

الملاك: و هم الإطار الوظيفي الذي تعتمد عليه الشركة في عملها و القادر على التطور و الاستجابة في قدراته لتنفيذ ما

مطلوب منه.

1- المرجع نفسه ، ص - ص ، 127 - 129 .

-الإستراتيجية : الطريق الذي تختطه المنظمة للوصول للأهداف المرسومة .

-الهيكال : العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الإستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة .

-النظم : الإجراءات و القواعد و الأساليب المعتمدة في عمل المنظمة .

-القيم المشتركة : اشتراك العاملين بذات القيم و المعايير الأخلاقية و الثقافية التي تنتجها الشركة في تعاملها مع الآخرين .

-التغذية العكسية : لتنفيذ الإستراتيجية فإن الشركة بحاجة لمعرفة النتائج المتحققة و تطوير الرقابة على الأداء و مقارنة ذلك

مع الأهداف الموضوعه .

ثانيا : أدوات صياغة الإستراتيجية :

إن تحليل بنية السوق ، طبيعة البيئة و حالة المنافسة تعتبر من المعايير التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تحضير و صياغة

إستراتيجيتها و حتى تكون هذه الأخيرة عملية لا بد أن تصاغ على مفاهيم سهلة وواضحة و قد تم الاعتماد على عدة طرق و

أساليب من طرف الباحثين أهمها : McKinsy,D.Little ,BCG .

-و طريقة Pims و سنذكر الطريقة الأولى لأنها أول الطرق ظهورا و أهمها لاعتمادها في اشتقاقها عددا من الطرق الأخرى

مثل : McKinsy,D.Little ، و كذلك لاستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها : منحى الخبرة أو التجربة ، منحى

حياة المنتج .

1- طريقة BCG : و يمكن تعريف هذا النموذج على أنه : "مصنوفة بوسطن توضح الإستراتيجية الحالية للمنظمة و ذلك

من خلال محورين ، فالمحور الأفقي هو حصة الشركة في السوق و المحور الرأسي هو معدل نمو السوق حيث أن معدل نمو

السوق إذا تجاوز 10 % تعتبر مرتفعة و إذا قل عن ذلك تعتبر منخفضة بينما الحصة النسبية للسوق ، فإذا قلت عن 1

ضعيفة و إذا زادت عن ذلك فهي مرتفعة ، و يمكن القول بأن هذا النموذج يسمح للمنظمات بتقييم المركز التنافسي لكل

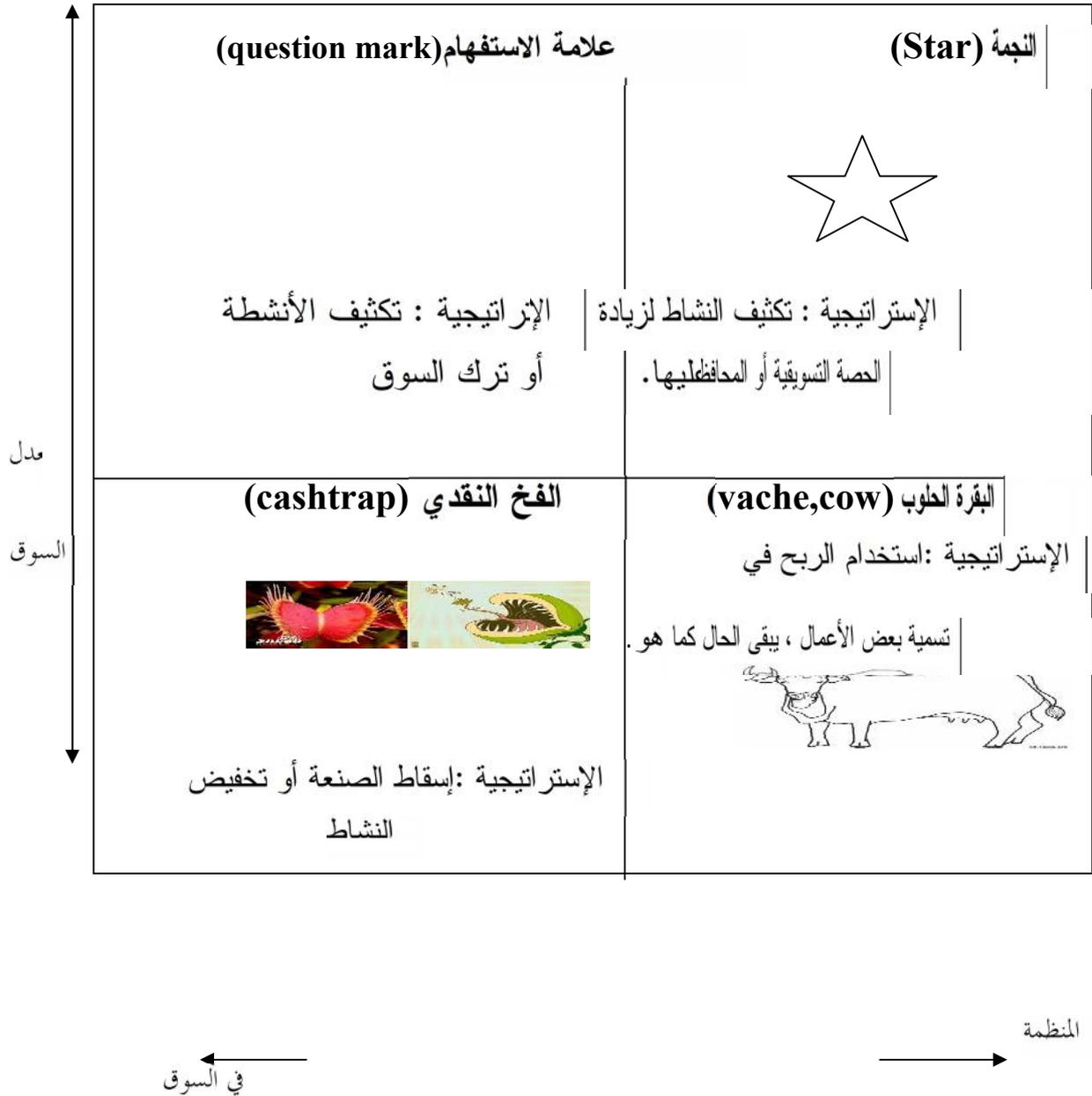
منتجاتها : من خلال حصة المنظمة من السوق و التي تعتبر كمؤشر عن جاذبية السوق في هذا القطاع و ذلك مقارنة بأكثر

منافسها و معدل نمو السوق او الصناعة و بناء على ذلك تتمكن المنظمة من إعداد و اختيار الإستراتيجية المناسبة مقارنة

بالموارد المتوفرة لديها و بحسب المربع الذي تتواجد فيه المنتجات في المصفوفة .

BCG⁽¹⁾

وكل ما سبق يلخص في الشكل رقم (5)



المصدر : نحاسية رتبية : أهمية القيا في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 40.

2002-2003، ص 40.

¹ - نحاسية رتبية : أهمية القطة التنافستمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 40.

-النجوم : تمثل المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في هذا المربع أفضل منتجات المنظمة و أكثرها ربحية و

احتمالا للنمو و التوسع، نظرا لتحقيقها حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا ر و نمو مستمر للسوق الذي تنشط فيه

،ولهذا يمكن اعتبارها بأنها تمثل الوحدات الفائزة في السوق ،وتحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو

المخففة و مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها ، كما تتحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة

على موقع هذه المنتجات في السوق ،خاصة في ظل اشتداد المنافسة و دخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة و التصميم

و الخدمات.

-البقرة الحلوب : تمثل تلك المنتجات أو النشاطات ذات حصة سوقية مرتفعة و معدل نمو سوق منخفض ، و عادة ما توفر

هذه المنتجات للمنظمة سيولة كبيرة أكثر من حاجة هذه المنتجات للإشهار ،لأن السوق اقل تنافسا ،فهي منتجات او

نشاطات في حالة جيدة و تدر أرباحا على المنظمة رغم عدم تواجد فرص كبيرة للنمو ، فتسمح بذلك بتمويل نشاطات

أخرى في أوضاع استثمارية سيتفهام و احيانا النجوم ، و بهذا نستنتج انه من مصلحة المنظمة الحفاظ عليها

قدر المستطاع ، و العمل على إطالة دورة حياتها ،فضلا عن ذلك فإن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية

للمحافظة على حصتها السوقية.

-الفخ النقدي : (الكلاب الخطرة) : و تمثل تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق و

الحصة السوقية للمنظمة في آن واحد ،فهي بمثابة منتجات أو وحدات نشاط تظهر صعوبات كبيرة للبقاء ، و لا يمكنها بأي

حال المساهمة في نمو المنتجات الأخرى فهي منتجات خطرة على حياة المنظمة و تضر بسمعتها ، و تؤثر على غيرها من

المنتجات ، و يعبر البعض عن مثل هذه المنتجات بما يلي "بقاء النشاط في هذا الوضع يشبه بالكلب الذي يبح دون جدوى" و

عليه فهي في الغالب تؤدي إلى استنزاف مواد المنظمة.

-علامة الاستفهام : وفي تلك المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن تعدل نمو مرتفع للقطاع .

منتجات تحتاج إلى قدر أكبر من النقدية والتكاليف ، وحيث تتمكن من المنافسة و تنمية قدراتها التنافسية وحصتها السوقية في

تلك الصناعة المزدهرة التي يركز فيها المنافسين ، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحددة بفعل الأداء غير المرضي

للمنتجات ، ومنه فالتساؤل المطروح .هل تقوم المنظمة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى ، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستعادها (سحبها) نهائيا . (1)

2- قة ADL تعتبر مصفوفة ADL Arthur.D.Little BCG .

حيث أنما انطلقت من وراء معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كافي للدلالة عن جاذبية الصناعة أو جاذبية مجال النشاط ذلك أن

جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج ، أي أنما تختلف باختلافه التي يمر بها : انطلاق ، نمو ، نضج ، تدهور ، ومن

هنا إعتمد نموذج ADL على بعدين هما ، درجة النضج ، النشاط والمركز التنافسي والشكل الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1) ADL.

		انطلاق نمو	نضج	تدهور	
الحاجة إلى التمويل العائد	↑	تدفق نقدي = 0		تدفق نقدي موجب	مسطر قوي
	↓	الحاجة إلى التمويل	تمويل	الحاجة إلى التمويل	مقبول
		تدفق نقدي سالب		تدفق نقدي موجب	
		خطر قوي			
		حاجة كبيرة إلى التمويل			

المصدر : رحيم حسين ، الإستراتيجية ، دار بهاء للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 120 .

هذه المصفوفة تعطي صورة عن وضعيات الأنشطة من جانب العائد و الإنفاق و يختلف حجم كل من العائد و التمويل

المطلوب تبعاً للمركز التنافسي و مرحلة النضج ، فالأنشطة التي هي في مرحلة انطلاق تكون بحاجة كبيرة إلى ريل استثمارات

و ينبغي دعمها طالما كان وضعها التنافسي هاماً و كلما ضعف وضعها التنافسي تقلصت عائداتها و زاد خطرهما و هكذا

بالنسبة لمختلف الوضعيات. (2)

1 - المرجع نفسه ، ص 41 .

2- رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

3- Mckinsey : نمن مصفوفة Mckinsey تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما :

جاذبية الصناعة و الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات ، كمياريين للحكم من خلالها على قوة وحدات

الأعمال هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو منتجات لكل بعد على ثلاث يات وهي : قوي ، متوسط و ضعيف

و الشكل الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2) : MCKINSEY

	أخضر	أخضر	أصفر
جاذبية الصناعة	مرتفع أخضر	متوسط أصفر	أحمر منخفض
متوسط	أصفر	أحمر	أحمر

قوة نشاط الأعمال

المصدر : رحيم حسين ، إستراتيجية ، دار بهاء للنشر و التوزيع قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126 .

إن كل الأنشطة التي تقع ملونة بالأخضر تمثل قطاع " إذهب " و هذا يعني يجب على المنظمة الاقتصادية أن تزيد من

حجم اتفانها و إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " إذهب " و هذا يعني يجب على المنظمة

الاقتصادية أن تزيد من نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة B.C.G .

التي تقع في الخلايا بالأحمر فهي تمثل قطاع " توقف : و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة البطة العرجاء و

تستخدم هذه الأنشطة التي تقع في قطاع " إذهب " أو "توقف" إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من

الإنفاق ، و من هذه الإستراتيجيات ، إستراتيجية البناء أو التصفية .

أما بالنسبة للخلايا الملونة بالأصفر تمثل قطاع " احذر " و هي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة المأزق في مصفوفة

BCG فإذا توفرت للمنظمة الاقتصادية بعض الموارد بأنه يمكن الاتفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها و ان لم تتوفر لديها

الموارد الكافية عليها التخلص منها.(1)

¹ - المرجع نفسه ، ص 126 .

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي ومساره

الفرع الأول : تعريف التسيير الإستراتيجي :

يعد التسيير الإستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي إذ تمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات

المتعلقة بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل .وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة ، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين ، إذ يعرفه "كوتلر" بأنه عملية تنمية وصيانة العلاقة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات ، أو أهداف واستراتيجيات لنمو ، وخطط مخفضة الأعمال لكل العمليات أو

الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .(1)

-يعرف "تومسون" التسيير الإستراتيجي بأنه:" رسم الاتجاه العام المستقبلي للمنظمة وغايتها على المدى البعيد ، واختيار

النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها .

-وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقومها (2) بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها ، وذلك أن القرارات

والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها تمكن المنظمة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي ، وتحقيق التلازم

بين المنظمة وبيئتها التنافسية (3) .

-كما يعرفه "داليد" بأنه: علم وفن صياغة ، وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

-بينما يعرفه "أستوف" : بأنه تصور المنظمة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقومها على

المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها .

وضمن هذا الإطار يعرفه "الداوي" : بأنه تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة

المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالاستعانة بالمحيط الخارجي (4) .

¹ - عبد السلام ابو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية ، 1997 ، ص 64 .

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص 30 .

³ - نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم و العمليات ، مكتبة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 34 .

⁴ - الداوي الشيخ ، دور التسيير استراتيجي بالكفاءة لمؤسسات الاسمية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 04 .

فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ الى معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج

الزمنية والتأكد من تنفيذها . كما يمثل أيضا : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل

العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁽¹⁾ .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على عناصر أساسية هي :

-تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية .

-تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتبرؤ بأجهاؤها المستقبلية .

-اختيار البديل الإستراتيجي ب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

-إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء .

وبناء على ما سبق فإننا نصل إلى تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن للمنظمة تحديد صورتها المستقبلية وبناء

مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة والتنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها وذلك بفضل تكامل

عناصر التسيير الإستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتحليل البيئي واختيار تنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها .

الفرع الثاني : مسار الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي :

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي أشار كل من كاسترو وجوران

ولورين (j.l.castis, f guén ,j. lauiol)⁽²⁾ و "لورينو" و "طارندو"(louno , ttarondesu) إلى أن التطور

التاريخي لمصطلح الإستراتيجية والتسيير إستراتيجي تجسد من خلال نموذج هارفارد⁽³⁾ .

-نر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الإستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية

المنظمة ولنظام التسيير الإستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في

مدرسة "هارفارد" لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة " ليرن، وكريستنسن ، وأندروز، وقات " بحيث يكمن مضمون تلك

السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد . وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط

¹ - المرجع نفسه ، ص 33 .

² - J.Castro , F guérin , J.Lauriol , **Le modèle des 3 C en question** , revue française de gestion , mars – avril , 1998 , P 75.

³ - P.H-Loin , J-C tarondesu , **de la strategie au processus stratégique** , revue française de gestion , n 117 , janvier- février 1998 , P 05.

القوة لدى المنظمة مقارنة مع منافسيها ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي ، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها (1) .

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة ، بينما تميزت

سنواتبعينات باقتراح "بروس أندرسون" صياغة دقيقة وأكثر تطور الإستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية ، كمنحنى

الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمنظمات ، وكان من نتيجة ذلك الخروج بملخص حول تأثير

الحصة النسبية للسوق ، من خلال ربطالية للمنظمة بنمو نشاطاتها .وبالتالي الفصل بين المدرودية وتدفعات

رؤوس الأموال .

الجدول رقم (3) : تطور الفكر الإستراتيجي

المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
السينات	-	التشخيص الداخلي
السبعينات	أدوات	مصنوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	-	هيكل الصناعة -سلسلة القيمة -
مستشارين (BCg)	أدوات	نماذج لأنظمة تنافسية (bcg2)
التسعينات	-	نماذج جديدة -
مستشارين	أدوات	قرارات - كفاءات

المصدر : زهية موسوي ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة

ورقلة ، الجزائر ، العدد الأول ، 2002 ، ص 95.

وأمام القصور الذي لقيته المصفوفة BCG (2) تم تطوير مصفوفة تحليل محافظ الأنشطة باستخدام طرق أقل بساطة وأقل عملية

ودقة . وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الإستراتيجي ، فهي الفترة الأكثر نشاطا

وتألقا بالنسبة للإستراتيجية ، بينما شهدت سنواتات تقديم "مايكل بورتو" نموذجه هيكل الصناعة والذي يسمح

¹ - زهية موسوي ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، العدد الأول ، 2002 ، ص 95.

D.Petit , A .M.Bangue , **stratégie et gestion des ressources humaine** , revue

Française de gestion févr. 2001

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

بتقييم مدى جذب قطاع علي ، مع اقتراح ثلاث إستراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف ، التمييز والتركيز) والتي

يفترض فيها أن تمنح للمنظمة خصوصية تنافسية دائمة ، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار

الإستراتيجي تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة ، فكل من منحني

الخبرة والإستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية ، لم تعد كافية لشرح فشل المنظمات ، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس

العمليات الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج ، وبالتالي ظهرت نمّة وأصبح التركيز أكثر على الموارد

البشرية والكفاءات تمثل نموذج القصد الإستراتيجي القائم على تحليل نجاح المنظمات اليابانية بسبب تركيز

الموارد البشرية كقاعدة لتحسين التنافسية ولقد مر⁽¹⁾ التسيير الإستراتيجي بأربع مراحل عرضها على النحو الآتي

-مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى : ويطلق على هذه المرحلة " الفترة الخافتة"فهي دراسات وممارسات التسيير

الإستراتيجي لعدم وضوح معاللة الرئيسية ، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المنظمات ،

بي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية ، كما برزت الجهود الإستراتيجية في هذه المرحلة في

حمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات...الخ ومن ثم بدأت استحابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها

وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية .

-مرحلة التوجه الإستراتيجي الخدود : تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي ، واختيار البديل الإستراتيجي المناسب

لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر ، إضافة إلى التطبيق الإستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما شهدت هذه المرحلة

وإستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد .

-مرحلة التوجه البيئي : في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة

البيئة التنافسية ، إذ تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المنظمة ، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساط

واستقرار نسبي في تغيراتها ، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا ومع زيادة درجة تعقد العوامل ، والمتغيرات ،

وعدم استقرار البيئة ، تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط القوة

¹ - المرجع نفسه ، ص 35.

والضعف ، وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ، ضمن نطاق التسيير

الإستراتيجي .

-مرحلة التسيير الإستراتيجي المتكامل (التسيير الإستراتيجي) : ضمن هذه المرحلة ركزت المنظمة على تسيير

واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بمدف تحقيق ميزة تنافسية ، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز ما يلي :

-أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها

المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

-التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون التدخل في التفاصيل .

-زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر ، إضافة إلى أن التسيير الإستراتيجي لا

يقتصر على المنظمة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المنظمات المتوسطة والصغيرة .

المطلب الثالث : أهمية التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه :

الفرع الأول : أهميته :⁽¹⁾ إن انتهاج المنظمات لنظام التسيير الإستراتيجي تحقق لها المزايا التالية :

-وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية ، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ، ومعرفة المخاطر والتحديات وبالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات

كفيلة بتخفيض أثرها .

-تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المنظمات التي لا تعتمد

التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة .

-القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة .

-تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف .

-تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إعا واستجابة لمتغيرات البيئة .

الفرع الثاني : معوقاته :⁽²⁾ رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الإستراتيجي للمنظمة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من

العوائق أهمها :

زيادة معدلات التغير : يشهد عصرنا العديد من الابتكارات والتفاعلات الدولية ، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا

والأسواق ، إذ أن الثورة الإعلامية في شبتي المجالات تفرض على الإستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على

البقاء والاستمرار .

حدة المنافسة : أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها ، الأمر

الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الإستراتيجي

للمصنوع أمام هذه الاتجاهات الدولية .

¹ - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه ، المكتب الغربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 26.

² - المرجع نفسه .

تغير طبيعة قوى العمل : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا ، يمثل الركيزة

الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات ، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الإستراتيجي

للمنظمات .

تعقد بيئة التسيير الإستراتيجي : تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها

المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع إستراتيجية مناسبة .

زيادة دور جماعات الضغط : فالمنظمات الدولية لحماية البيئة ، وحقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية

للجوودة ، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة

على الإستراتيجيين .

عجز الموارد المتاحة وندرتها : إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المنظمات ،

وتحديا يجب عليها مواجهته لإعداد إستراتيجيتها .

المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

ازدادت أهمية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبارها من السياسات الإدارية وقد أصبحت هذه الإدارة وسياساتها علما يدرس في

معظم جامعات العالم ومطلبا أساسيا للمنظمات الحديثة .

المطلب الأول : تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ :

يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه نوابا وخطط المنظمة بناؤا ، التي تمكن من تحقيق أهداف العمل

من خلال الأشخاص وذلك انطلاقا من الاقتراحات التالية:

1- إن رأس المال البشري والذي عرفه كندريك بأنه يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير ملموس الذي يتراكم

بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل ، يعد موردا رئيسي للتميز التنافسي

2- إن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الإستراتيجية

في اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المنظمة الوصول وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك .

¹ مايكل ارسترونغ ، ترجمة ايناس الوكيل " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 49 50.

يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عملية تتضمن استخدام مفاهيم التقييم لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية المدججة

عموديا مع استراتيجية العمل وأفقيا بعضها مع بعض، تعرفنيجيات على أنها النوايا والخطط المرتبطة باعتبارات

المنظمة ككل مثل الكفاءة التنظيمية وبجانب أكثر تحديد إدارة الموارد البشرية مثل أصل الموارد التعلم، التطوير، المكافآت

وعلاقات الموظفين .

كما يعني التسيير الإستراتيجي للموارد البش حسب " هنري " "بيتجرو" في النقاط التالية:

-استخدام ا

- مفهوم متماسك ومترايط لتصميم وإدارة أنظمة العاملين اعتمادا على سياسة التوظيف وإستراتيجية قوى العمل التي يتم

-مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية والسياسات لبعض من استراتيجيات العمل الواضحة.

- رؤية أشخاص المنظمة "كمورد استراتيجي" للوصول إلى التميز التنافسي.

المطلب الثاني : أهمية ومتطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ :

الفرع 1: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية المورد

البشري كأصل أساسي من أصول المنظمة .

فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية

إدارة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية ، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسين استخدام تكنولوجيا

المعلومات ، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات ، بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها وتوظيف الكميات

الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية ، لذلك يجب النول البشرية على أنها أصول إستراتيجية

تجب تسيير بعناية فائقة وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي للمنظمة التي يعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها إلى

جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في

المنظمة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها :

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية لاحتياجات الضرورية .

نور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة المنظمة واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم .

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات وعدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات

الحديثة .

- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل .

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدم عدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة .

المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ⁽²⁾ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم .

الكبير على العمالة المتخصصة من قبل منظمات دولية النشاط وتقديمها لإغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو

الخارج .

¹ - زهير الصباغ و عبد العزيز أبو نيفة ، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية ، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية المملكة العربية السعودية ، 1990 ، ص 285

² - المرجع نفسه ، ص 286 .

- كما تتوقف قدرة المنظمة الاقتصادية على تبني الاتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية ، على إمكانياتها الداخلية

:

- أن تكون الموارد البشرية عنصر أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشعة .
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية .
- تكايباسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب وتدعيمهما) .

الفرع 2: تمتط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة بأهمية تغيرات بيئتها بالنسبة للموارد

البشرية وهي :

-تغير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولايهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل .

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم

التخطيطية التسويقية.

-تطوير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في

صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المطلب الثالث : نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تقوم في هذا المطلب بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي يعتبرها العديد من

الباحثين مدلتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

الفرع الأول : نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

بعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير

الإستراتيجي للموارد البشرية ، حيث استمد مركزه من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي وتموقعه ضمن إطار التفكير

الإستراتيجي الذ أسسته مدرسة " هارفارد" نهاية الخمسينات من القرن 20.

لقد تطور نموذج التخطيط الإستراتيجي للبلق مرحلتين ، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة

تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية ، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات

1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية

المنظمة ، الأمر الذي أدى منذ سنة 1980 إلى ظهور مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾ .

-إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة

للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية ، ذلك إن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية

المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية⁽²⁾ .

الفرع الثاني : نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، ويهتم هذا

الجهة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية .

- إن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ، والتي يجب

متابعتها وقياسها ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازم

¹ - wills .Le laursan j.y guering , **planification stratégique des ressources humaines** , press univesitaires de montreal , 1991 , P 45.

² - سملاي بخصية ، أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، 2004 ، ص 200.

لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة ، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم

وتدريب العاملين⁽¹⁾.

- إن الهدف من نظام محاسبة الموارد البشرية هو توفير المعلومات التي تمكن المنظمة من حساب تكاليف

مواردها البشرية ومساعدتها على اتخاذ قرارات ناجحة باتجاه العاملين والتي تسمح بإدراك متغيرات الموارد البشرية ،

وتحديد مجالات القوة والضعف في هيكلها مع توظيفها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق محاسبة الموارد

البشرية عدة مزايا أهمها⁽²⁾:

-التخطيط الجيد للموارد البشرية وتقدير استثمارات المنظمة لبناء هيكلها من الموارد البشرية .

-تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية عن طريق قياس العائد من استخدام تلك الأصول وتقدير التكاليف

للأعمال مما يساعد على إتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية .

-تساعد المنظمة على القيام بالربط بين تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف العاملين .

-تساعد الإدارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الإبتكارية .

-تحقق مزايا تخطيطية ، رقابية مثل تقييم برامج التدريب وتنمية العاملين .

-تساهم في تغيير النظرة إلى العاملين كمصدر لتكاليف المنظمة واعتبارهم أصولا وموارد إستراتيجية .

بالمقابل توجد مجموعة من العيوب الملازمة لنظام محاسبة الموارد البشرية أهمها⁽³⁾:

-صعوبة جمع وعرض بيانات الموارد البشرية بسبب تعدد متغيرات العناصر البشرية وصعوبة

-تؤدي صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية .

-عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة مع تكاليف جمع البيانات وإعداد الميزانيات .

-صعوبة إيجاد نظام فعال لتقييم أداء العاملين يركز على الموضوعية والعدالة والشمول بسبب أخطاء التقييم .

¹ - نوال بن عمارة ، صديقي مسعود ، محاسبة الموارد البشرية ، المنتدى الدولي حول تنمية الموارد البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08/09 مارس 2004 ، ص 280.

² - مرجع سبق ذكره ، ص 105.

³ - المرجع نفسه.

الفرع الثالث : نموذج تسيير الكفاءات (1):

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية ، وبالتالي فإن تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نموذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المنظمة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات .

أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنفول إستراتيجية ، إن عدم حركية الموارد والكفاءات ترجع إلى التفاعلات البينية بينها، كما أن الكفاءات المتميزة تؤثر مباشرة في أداء المنظمة ، إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية

إن مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في القدرة التنظيمية للمنظمة لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المنظمة ، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية .

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المنظمة التي تحدد مسؤوليات للمسئرين على امتداد السلم التنظيمي ، والاستقلالية لجميع العاملين بالمنظمة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية ، ومن ثم أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية .

الفرع الرابع : نموذج تسيير المعرفة (2) :

عرف "بيلي" المعرفة بأنها المعلومة المعروفة والمصادق عليها بحيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة ، ولقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واضح ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كما تتعلق عملية تميم الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة خاصة إذا

¹ - سملاي بجضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 108.

² - Bally jean – français , **capitalizer et transmettre les savoir de l'entreprise** , collection de la direction des études et recherches de electricité de francé et eyrolles , paris , la France , 1997 , P 12.

أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما لم تستعمل بشكل جيد فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والعرفة التراكمية مسبقا ، وبالتالي فإن تمين كفاءات الموارد البشرية أيضا بالقدرة على التعاون من

خلال أقسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة منظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

الفرع الخامس : نموذج إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾ :

يعرف "روس جونسون" إدارة الجودة الشاملة على أنها القدرة على تحقيق ومقابلة رغبات وتوقعات المستهلك ، حيث تعتبر

أحد أهم مداخل ونماذج التسيير ارد البشرية فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في

توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتنشغلية وزيادة الشعور بانتمائهم

-إدارة الجودة الشاملة تشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين فريق واحد ، وتشجع السلوك التنظيمي

الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات العميل بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة بين الإدارة والكفاءات

بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية .

¹ - سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

المطلب الرابع : مستويات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (1):

تتفاوت الإستراتيجيات في مستويات من حيث المدى والشمول لاهتمام المنظمة كلها أو انحصارها في اهتمامات القطاعات

محدودة فيها ، ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للتسيير الإستراتيجي وتمثل في :

1- التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة

2- التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال .

3- التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي .

أولا الإستراتيجي على مستوى المنظمة : يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة

للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة ، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد

اللازمة لبلوغها ، إضافة إلى محاور الأعمال ، وللتسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما

:

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية ، والرسالة والأهداف الإستراتيجية .

- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المنظمة .

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة .

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال .

ثانيا : التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال : (2)

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين ، أو سوق معين أو منتجات

معينة ، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، إن التسيير الإستراتيجي على هذا الملم يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة

أهمها :

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ، ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

¹ - صالح محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

² - إسماعيل محمد السد ، مرجع سبق ذكره ، ص -ص ، 26-28.

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المنظمة ؟

ثالثا: التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

بممارسة التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المنظمة ، كوظيفة الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية ، حيث

نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي ، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق

منظور إستراتيجي ، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها ، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته .

-أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمالة ، عن طريق البرامج التدريبية

والمكافآت والتحفيز .

بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية

التسويقية كالبحث في سبيل الرفع من نسبة الحصة السوقية وطرق التوزيع والترويج الملائمة ، ومدى إشباعه لرغبات العملاء

الحالية والمستقبلية .

أخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الإستراتيجي يمكن المنظمة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الإستراتيجية وتخصيص

الموارد والإمكانات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على إحداث التغيير والتكيف والتنبؤ بالظروف التنافسية المستقبلية وهو ما

وير الميزة التنافسية للمنظمة ، بدعم من نظام التشخيص الإستراتيجي لتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية

للمنظمة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

خلاصة الفصل :

يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية موردا إستراتيجيا ومصلا أساسيا للميزة التنافسية ، كما أنه أهم جانب في المنظمة

والذي يجب أن يحرص بالاهتمام الكافي. و الذي يعتبر من العوامل الأساسية لمجابهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري

والمتمثل في العاملين بالمنظمة وكل ما يتعلق بدوافعهم ، سلوكياتهم ، وقيمهم ، واتجاهاتهم ، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تبقى

وتنمو بدون توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية . وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطاب تلك الكفاءات وتوظيف

معرفة الكامة لاهتمام بمواردها من خلال التعرف على طبيعة تسييرها وكيفية حدوث التحويل نحو التسيير الإستراتيجي

للموارد البشرية.

الفصل الثاني: (البيئة و الميزة التنافسية)

المبحث الأول: بيئة المنظمة التنافسية

المبحث الثاني: مفهوم الميزة لتنافسية و مصادرها

المبحث الثالث: محددات و معايير الحكم على جودة الميزة
التنافسية

:

تنشط المنظمة في بيئة تتميز بالتعدد والتغير المستمر وتؤثر على أدائها لذلك فعليها معرفة مكوناتها وتحليلها قصد اغتنام الفرص

وتجنب التهديدات فيها ، هذا الأمر يسمح لها بالاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية واكتشاف مصادرها الحقيقية وتمييزها بما يناسب التغيرات والظروف الخاصة .

تعتمد المنظمة في البحث عن المزايا التنافسية على دراسة وفهم سلسلة قيمتها وتحليل مختلف الروابط داخلها لتحديد الأنشطة

الخالقة للقيمة والتي تشكل مواطنها للإبداع بكل أنواعه ، هذا الأخير يعتبر جوهر الميزة التنافسية ومصدرها الرئيسي ، لذلك

يجب على المبادرات في كل إستراتيجياتها وأنشطتها (التكنولوجية ، التسويقية ، التنظيمية ...)

تنافسياتها وتحقيق الأسبقية على منافسيها وتحسيد هذا الهدف يتطلب توفر عدة ركائز تتمثل أساسا في التحديد الدقيق

للإستراتيجيات المناسبة والاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة والاستفادة من مزايا البيئة .

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المحيطة المنظمة التنافسية ، أما المبحث الثاني

فيتناول الميزة التنافسية ومصادرها ، في حين يتناول المبحث الثالث معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .

المبحث الأول : بيئة المنظمة التنافسية :

ترتبط المنظمة بعلاقة تفاعلية فهي تؤثر وتتأثر بمختلف العناصر البيئية ، غير أن تشابك هذه الأخيرة وتعقدتها

يدفع المنظمة إلى الدراسة المستمرة لبيئتها ومختلف التغيرات والفوى الحركة لها ، فبقاء المنظمة ونجاحها أمام المنافسة الشديدة

مرهون بقدرتها على اختيار الأسلوب الأنسب للتنافس واكتساب مزايا تنافسية تماثل ديناميكية البيئة .

المطلب الأول : تعريف البيئة ومكوناتها :

تشتمل البيئة على العديد من العناصر التي من شأنها التأثير والتأثر بنشاط المنظمة ونتيجة لديناميكية البيئة ، فالمنظمة في حاجة

ملحة لتحليل بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية

الفرع الأول : تعريف بيئة المنظمة :

اختلف الباحثون في إعطاء تعريف للبيئة المنظمة وذلك تبعاً لاختلاف وجهة نظر وهدف كل واحد منهم وقد وردت العديد

من التعاريف منها :

- تعرف البيئة على أنها " كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة " (1) . كما هو واضح فهذا التعريف عام وغير دقيق ، إذ لا يحدد طبيعة مكونات البيئة ولا نوعية التفاعلات الموجودة بينها وبين المنظمة .

- وجاء في تعريف ثاني أن " البيئة هي عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المنظمة ، فهي

تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابياً أو سلباً

" (2) .

وكما هو ملاحظ ، فهذا التعريف يهمل تلك العناصر في البيئة التي يمكن للمنظمة التأثير عليها أو التحكم فيها مثل متغيرات

النشاط داخلها وهو ما جاء به التعريف الآتي : " البيئة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن

تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة " (3) .

¹ - أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 64.

² - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002 ، ص 34

³ - العربي دهموش ، نظرية الاستراتيجيات الدولية ، الإرسال الأول ، جامعة التكوين المتواصل ، مركز قسنطينة ، الجزائر ، فرع قانون العلاقات الاقتصادية ، السنة الثالثة ،

وهذا التعريف يعتبر أكثر إلماماً إذ يوضح علاقة متغيرات البيئة مع المنظمة من حيث إمكانية السيطرة عليها أولاً ، إلا أنه لا يبين

نوعية هذه المتغيرات كذلك تعرف البيئة على أنها " تتألف من القوى والعوامل أو العناصر المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في

نشاطات المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها. (1)

- يبين هذا التعريف أن عناصر البيئة قد تكون داخلية أو خارجية ، كما أنها قد تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على

المنظمة .

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن البيئة تشتمل على الكثير من العناصر والمكونات التي تختلف في نوعيتها في درجة

تأثيرها على المنظمة .

الأمر الذي دفع بالكثير من الباحثين إلى إعطائها تصنيفات مختلفة أكثر تداولاً هو تقسيم البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة

خارجية.

الفرع الثاني : مكونات البيئة :

تنقسم مكونات البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية .

أولاً : البيئة الداخلية :

البيئة الداخلية ، وتسمى كذلك البيئة التنظيمية أو المناخ الداخلي ، وهي تشتمل مجموع العناصر المتحكم فيها داخل التنظيم

والمترتبة مباشرة بالتفاعلات الداخلية ومختلف الأنشطة والوظائف في المنظمة ، وهي تتكون من :

- الموارد : وهي مجموع ما تمتلكه المنظمة من عناصر الإنتاج وتستخدمه بطريقة منظمة ومعينة لإنتاج سلع أو خدمات توجه

لبيع ، وهذه تمثل في موارد ملموسة (موارد مادية ، مالية ، بشرية...) وموارد غير ملموسة (تكنولوجيا ، معلومات

، معرفة ، جودة) وغيرها من الإمكانيات والكفاءات .

- التنظيم : وهو الإطار الرسمي الذي تعمل ضمنه المنظمة ويتمثل في مجموع اللوائح والقواعد التي تحدد أدوار ومسؤوليات

الأفراد وكيفية أدائهم لمختلف الأنشطة ، بالإضافة إلى هذا التنظيم الرسمي ، هناك تنظيم غير رسمي المنى جماعات العمل

التي تنشأ فيها مجموعة متشابكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفرادها والتي تؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها .

1 - حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 124 .

-الإدارة: وهي الهيئة المسؤولة عن تسيير المنظمة ورسم خططها وإستراتيجياتها وتعمل على متابعة تنفيذ القرارات وتوجيه

قات والموارد المتوفرة لبلوغ الأهداف .ومن أهم وظائفها : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التوجيه والرقابة .

إن نجاح المنظمة واستمرارها يعكس نجاح الإدارة وتفوقها في أداء مهامها .

ثانيا : البيئة الخارجية :

تتضمن بيئة المنظمة الخارجية " كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة

"(1) وهذه العوامل لا يمكن التحكم فيها ولا السيطرة عليها ، وتنقسم البيئة الخارجية إلى نوعين :

البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة .

1-البيئة الخارجية العامة :

تمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارج المنظمة دون أن يكون لها تأثير مباشر على

إستراتيجية المنظمة وتمثل تلك العوامل فيما يلي : (2)

العوامل السياسية والقانونية :

تعمل المنظمة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها ، فالنظام السياسي يفرض على كل منظمة

دورا خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني ، كما أن هدف المنظمة التي التزمت به أمام القانون يعتبر الموجه الأساسي

لنشاطها ، وتؤثر هذه العوامل من حيث التشريعات والملازم الصناعية والتجارية والسياسية الخارجية بالإضافة

إلى مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي .

العوامل الاجتماعية والثقافية : يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع ما والتي تؤثر على

رغبات ، عادات المستهلكين واتجاهاتهم ، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال .

العوامل التكنولوجية : تعمل المنظمة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال

نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.

1 - عيد العزيز حيتور ، الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 145.

2 - طارق الحاج ، التسويق ، من المنتج إلى المستهلك ، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 1997 م ، ص 26.

العوامل الاقتصادية : تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ومن أهم تلك العوامل : الدخل

، الطلب ، وعوامل الإنتاج والسياسات النقدية والمالية للدولة ، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليًا دورًا مؤثرًا في

البيئة الاقتصادية كالعولمة ، وتحرير التجارة ، والتكتلات الاقتصادية المختلفة .

2- البيئة الخارجية الخاصة : (1)

تمثل في تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بطبيعة عمل المنظمة ولها علاقة مباشرة بها ، فهي تؤثر مباشرة في

أنشطتها وإستراتيجياتها ، وبالتالي يجب على المنظمة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها

ويمكن تصنيفها كالآتي :

العملاء : هم الأفراد والجماعات المشترين للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والذين يشكلون قوة رئيسية من القوى التي

تؤثر على نشاطها^(٤) ، ومن أجل تحليل العملاء فإن الأمر يتطلب التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم ، ودراسة خصائصهم

وعاداتهم بالإضافة إلى معرفة قدرتهم الشرائية وظروفهم الاجتماعية .

المنافسون : يمثلون تلك المنظمات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المنظمة

ولغرض تحليل المنافسين يجب على المنظمة التعرف عليهم وعلى قدراتهم ، ودراسة وتحليل حصصهم السوقية ونقاط

القوة والضعف لديهم وإستراتيجياتهم والمتغيرات التي تؤثر عليهم ، وبذلك يمكن للمنظمة تحديد موقفها التنافسي في السوق ،

ومن ثم بناء الإستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين والتعامل معهم .

الموردون : ونعني بهم تلك المنظمات التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد (كالموارد الخام والآلات) ، لأن التعرف على

الموردين ومراكزهم ، وأسعار التوريدات لديهم وجداول تسليم الكميات والجودة المقدمة من طرفهم ، والأسعار المقترحة

وشد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المنظمة وإستراتيجياتها .

الوسطاء : هم حلقة الوصل بين المنظمة والعملاء كتجار التجزئة والجملة أو الوكلاء لدى المنظمة لذلك يتطلب الأمر دراسة

قدراتهم وخصائصهم ، أماكن تواجدهم شروط التعامل معهم من حيث الأسعار والجودة .

1 - عايدة سيد الخطاب ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1985 م ، ص 77.

2 - علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية ، 1997 ، ص 102.

الممولون : وهم المساهمون في المنظمة ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك لذا يجب على المنظمة ، مراعاة الخصائص والشروط

اللازمة والمتعلقة بمختلف تلك المصادر .

الحكومة : تمثل المنظمات التي تملك حق إصدار التشريعات المانحة أو المانعة لبعض أوجه نشاط المنظمة ، الأمر الذي يستدعي

دراسة وتحليل تلك التشريعات خاصة المتعلقة بالأسعار والضرائب والتأمينات .

مقدمو الخدمات : يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات ومعاملات تربطهم بالمنظمة من خلال تقديم الخدمات

الاستشارية كوكالات الإعلان ، والمكاتب الاستشارية ، وهيئات النقل... الخ .

المطلب الثاني : تأثير المنظمة في البيئة ودراستها (1)

الفرع الأول: تأثير المنظمة في البيئة :

يختلف تأثير المنظمة في بيئتها باختلاف حجمها ، نشاطها ووزنها في المجتمع من جهة واختلاف الظروف والخصائص التي تميز

هذه البيئة من جهة أخرى ويتمثل الدور الرئيسي للمنظمة في المساهمة في التنمية وخلق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع

وذلك عن طريق:

-توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من بطالة المجتمع بما يناسب احتياجات المنظمة من عمالة .

كذلك المساهمة في تحويل العمالة بين القطاعات والجغرافية بما يناسب سياسة الدولة .

-المساهمة في توزيع الإيرادات في شكل أجور للعمال ، ضرائب للدولة والجماعات المحلية، اشتراكات الضمان الاجتماعي ،

فوائد للبنوك والمقرضين ، وأرباح للشركاء في المنظمة.

-التأثير على نمط معيشة السكان من خلال ظروف وأنماط العملك التأثير على أذواق ، رغبات وأنماط الاستهلاك

لديهم من خلال ما تقدمه المنظمة من سلع خدمات وأنشطة تسويقية .

-التأثير على مستوى الأسعار من خلال التأثير على أسعار المنتجات ومستوى أجور عمالها

-دفع عجلة التعمير . الإنشاء والتنمية (مساكن ، مرافق ، بني تحتية ، مؤسسات تموينية وتجارية) في مختلف المناطق التي

توجد بها المنظمة .

-نشر المعرفة في المجتمع من خلال الدراسات والأبحاث التي تقوم بنشرها المنظمة ، إضافة إلى تأثير قدراتها الإبداعية وكفاءاتها

على ثقافة المجتمع والتي تساهم بشكل كبير في تنمية الرصيد المعرفي للمجتمع ككل .

-الإحلال بالتوازنات البيئية من خلال مختلف أنواع التلوث الناتج عن ممارسة المنظمة لنشاطها ، هذه الإختلالات تعتبر من

أخطر التأثيرات السلبية التي على المنظمة السعي لترشيدها أو التقليل منها .

الفرع الثاني : دراسة البيئة وتحليلها (1) .

نظرا للتأثير المتبادل بين البيئة والمنظمة ، فقد أصبح من الضروري لهذه الأخيرة ، إن أرادت النمو والاستمرار ، أن تقوم بدراسة

بيئتها ومتابعة كل ما يحدث فيها من تطورات وتغيرات محاولة التكيف معها أو استغلالها لصالحها ، وللقيام بهذه العملية من

المفيد للمنظمة إتباع الخطوات التالية :

- التعرف على مختلف العناصر المكونة للبيئة وتعيين تلك التي تؤثر على نشاطها ، ومن ثمة القيام بتحديد كل عنصر بيئي ومدى

إمكانية حدوث هذا الأثر .

إن معرفة العناصر المهمة سواء كانت ذات تأثير سلبي أو إيجابي يمكن من توجيه الإمكانيات لتحليلها بدقة بغرض تفاعل أكثر

إيجابية

- كشف مختلف العلاقات والتفاعلات بين هذه العناصر البيئية المشابهة مع بعضها البعض وتأثير ذلك على المنة . وهذا يعني

خصائص البيئة وتفاعلاتها وفق مقياسين (بعدين) هما درجة التعقيد ودرجة الإثبات الموضحين في الجدول التالي .

جدول رقم (4) : التعقيد والإثبات في البيئة .

التعقيد	البساطة
1- عناصر البيئة كثيرة	1- عدد عناصر البيئة محدود
2- المعلومات عن البيئة صعبة الفهم	2- المعلومات عن البيئة سهلة وبسيطة الفهم
3- المعلومات غير متوفرة أو صعب الحصول عليها	3- المعلومات عن البيئة متوفرة ويمكن الحصول عليها
4- تحليل المعلومات صعب أو غير ممكن	4- تحليل المعلومات ممكن وسهل
5- طبيعة المعلومات عداوية	5- طبيعة المعلومات بها ودو ألفة
<u>التغير</u>	<u>الثبات</u>
1- العناصر تتغير باستمرار	1- العناصر ثابتة ولا تتغير
2- أطراف التعامل تتغير باستمرار .	2- احتياجات أطراف التعامل لا تتغير

المصدر : أحمد ماهر ، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم ال و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر

2005 ، ص : 492 493.

يبين هذا الجدول مقياسين درجة التعقيد ودرجة الإثبات والذي من خلالهما يمكن تصنيف بيئة منظمة إلى أربع أنواع هي :

بيئة معقدة ومتوقعة ، بيئة بسيطة ومتوقعة ، بيئة بسيطة وأقل توقعا ، بيئة مضطربة .

1 - أحمد ماهر ، التنظيم ، الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 487.

-تحديد درجة عدم التأكد البيئي بناء على نوعية البيئة من حيث التعقيد والاستقرار البيئي على " تلك البيئة التي

تتسم بالبساطة والاستقرار ، أما عدم التأكد البيئي فيقصد به تلك البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير " (1) .

وحسب الباحث دان كان Dan Can فإن المنظمة تستطيع تحديد درجة عدم التأكد على أساس المؤشرات التالية :

- كفاية المعلومات عن عوامل البيئة المؤثرة على القرارات .

- ندرة على تحديد احتمالات تأثير عوامل البيئة على عمل وحدات المنظمة .

- مدى توفر معلومات على التكاليف المترتبة على قرار أو إجراء غير صحيح .

- القيام بالتنبؤ بسلوك اتجاهات وتغيرات العناصر البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة ومستقبلها .

رة على التنبؤ وأساليبه باختلاف درجة التأكد البيئي ، فكلما اتسمت البيئة بعدم التأكد كانت عملية التنبؤ صعبة

ومن ثم تكون القدرة على السيطرة والتكيف أقل والعكس صحيح ، إذ كلما كانت البيئة أكيدة كلما كان التنبؤ بسيطاً

وسهلاً .

- تصنيف المتغيرات البيئية حسب تأثير المنظمة إلى أربع أنواع : فالتغيرات التي تفرض نفسها على المنظمة تسمى

قيوداً ويجب احترامها ومراعاتها .

-أما المتغيرات التي يمكن للمنظمة تغييرها بما يناسبها ويفيدها فتسمى متغيرات نشاط ، كما أن العناصر التي تكون مواتية

للتنظيم وتسمى فرصاً والتي يجب انتهازها.في حين تلك العناصر المعاكسة والمعرّقة فتسمى تهديدات يجب

تجنبها أو التغلب عليها .

وفي كل حالة تقوم المنظمة باتخاذ القرارات التي تحاول من أجلها التوافق والتكيف مع تغير وتطور البيئة ، وتمكن في بعض

الأحيان بتحويل تهديدا إلى فرصة في حالة ما توقعته هذا التهديد وأخذت الإجراءات اللازمة لذلك مسبقاً (2) .

تدعيم معرفة الفرص والتهديدات البيئية بتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية ، فتحليل وتقييم كل القدرات ،

المهارات ومختلف الموارد يمكن من تحديد نقاط القوة للاستفادة منها وتدعيمها مستقبلاً ، ويعمل على تحديد نقاط الضعف

للتغلب عليها أو احتوائها ، والهدف من وراء هذا التحليل الداخلي هو الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنظمة لأجل

القضاء على معوقات البيئة وانتهاز الفرص الموجودة فيها واحترام قيودها المفروضة .

1 - أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

2 - العربي دهموش ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، سبتمبر 2001 ، ص 25.

و خلاصة القول أن دراسة وتحليل عناصر البيئة هو أمر شرطية إذ أن وجودها " فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها

يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وعلى تحقيق الأطراف في هذه البيئة . (1)

غير أن هذه الدراسة تواجه الكثير من الصعوبات نتيجة ما شهده العالم المعاصر من تطورات وتشابك على كل المستويات

الأمر الذي زاد وعقد التأثير التبادلي بين البيئة والمنظمة ، وجعل اهتمامها ببيئتها والإطلاع على مختلف مميزات وخصائصها

ضرورة ملحة في ظل المنافسة الشديدة .

1- أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

المطلب الثالث : تحليل البيئة التنافسية :

تدخل المنظمات على اختلاف أنفاسه مع العديد من القوى الأمر الذي جعلها تعكف على تحليل المنافسة

من خلال تحديد طبيعتها والقوى المحركة لها وإستشراق آثارها .

- تحديد طبيعة المنافسة : تعرف المنافسة على أنها " وضعية تنافس بين منتجين يعرضون منتجات متماثلة أو متشابهة في

نفس السوق " (1).

وبتعبير آخر فالمنافسة " تجمع كل العروض الحالية والمحتملة التي يأخذها المشتري بعين الاعتبار " (2)

من خلال هذين التعريفين نجد أن المنافسة اقتصر على المواجهة بين العروض لتقدم نفس المنتج ونفس السوق ، في حين أن

المنظمة تدخل في " منافسة لأجل المدخلات ، منافسة لأجل الزبائن وأخيرا منافسة لأجل المدا " (3) ومن هنا يمكن

التمييز بين ثلاث أنواع من المنافسة كما يلي :

المنافسة المباشرة : وهي التي تكون بين منظمات تعرض نفس السلع والخدمات وتقدمها للسوق ذاتها .

المنافسة الغير مباشرة : وهي المنافسة التي تكون بين المنظمات التي تنتج منتجات مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجة أي

المنافسة بين المنتجات البديلة .

المنافسة في الأسواق الأخرى : وتمثل في التنافس القائم بين المنظمة والمنظمات الأخرى في مختلف الأسواق (سوق

المرافق ، سوق المواد الأولية والنصف المصنعة ، سوق المال) وهذا للحصول على ما تحتاجه من موارد لنشاطها هذه

العلاقات التنافسية المختلفة تؤكد ما ذهب إليه تكنوفي Technofi في قوله " المنافس لا يعني دوما المنظمة أو المنتج المنافس

فالمنافسة لا تكون فقط بين المنظمات التي تنتج نفس المنتجات وتنشط في نفس السوق محاولة اقتناص أكبر شريحة من الزبائن

بل هي نتاج كل القوى التي تساهم المنظمة محاولة اقتطاع جزء من أرباحها من جهة ، ومؤثرة إيجابا أو سلبا على مردودية

القطاع الذي تنشط فيه من جهة.

1-Jean-Claud Tarondeau ,Stratégie Industrielle , 2^{eme} éd , Ed Libraire Vuibert ,Paris ,France, Octobre ,1998, P33.

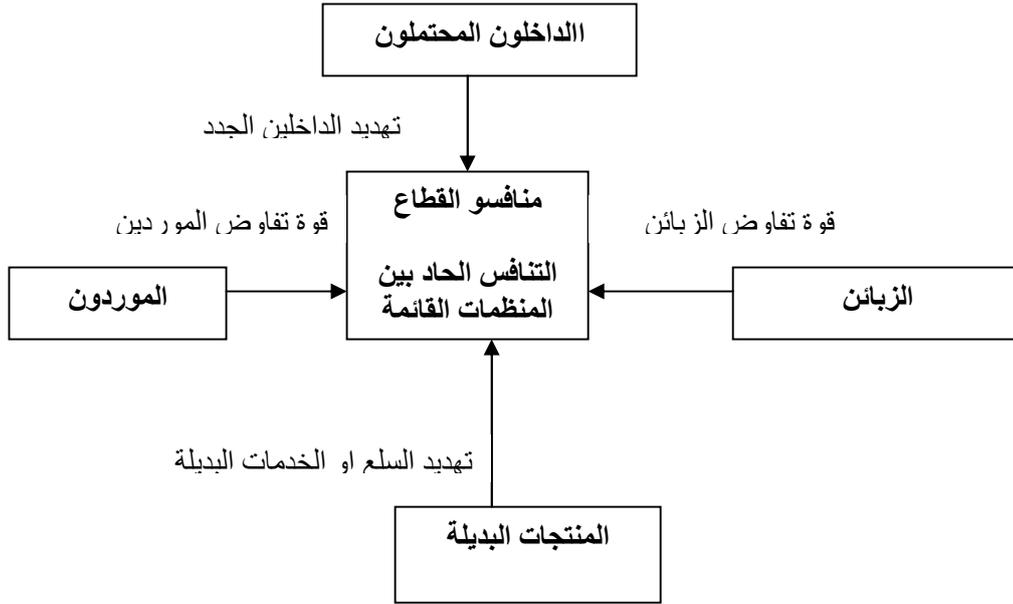
2 - Kotler &Dubois ,Marketing Manangement,10^{2eme} éd ,Ed Publi-union-Paris, France, 2000, P47.

3 - Lecocqxavier, Said Yami,L'analyse stratégique et la configuration de valeur, [in] RV.Française de Gestion, éd L'avisier ,volume 30, N°152 , Septembre /Octobre 2004 , P45.

- وهذا هو المفهوم الموسع لطبيعة المنافسة واي جاء به بورتر Porter (في سنوات الثمانينات) في نموذج قوى التنافس

الخمس كما يوضحه الشكل الآتي :

شكل رقم (6) : القوى الخمس للمنافسة لدى بورتر



J.Orsani, Management Strategique, La politique général de l'entreprise : المصدر

, édLibrairie Vuibert, Collection Vuibert ,Paris , France , P135.

من خلال الشكل نلاحظ لخص عوامل ومكونات المنافسة في خمس قوى أساسية متمثلة في الزبائن ، الموردون ،

الداخولون المحتملون ، المنتجات البديلة ، المفاوضون ، التنافس الحاد بين منظمات القطاع وسنقوم بشرحها بالتفصيل .

وتمثل القوى التنافسية الخمس إضافة إلى الدولة مصدر التهديد والضغط لأن من شأنها التأثير على المنظمة ومركزها

التنافسي ، ومن ثم نجاحها واستمرارها ، ونشير إلى أن شدة المنافسة تختلف من قطاع لآخر تبعا للتفاعلات التي تحدث بين

قوى المنافسة ، لذلك فقيام المنظمة بدراسة وتحليل المنافسة داخل القطاع الذي تعمل فيه هو أمر ضروري ولا يمكن الاستغناء

عنه ، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية .

- تحديد بدقة الضغط أو التهديد الذي تمارسه كل قوة من القوى التنافسية .

- ترتيب هذه القوى بناء على شدة الضغوط التي تمارسها .

- وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه القوى .

2- تحليل قوى المنافسة : بناء على تحليل بورتر هناك خمس قوى تنافسية تؤثر على المنظمة هي :

1/ التنافس الحاد بين منظمات القطاع : هذا النوع من المنافسة يكون أقوى وأكثر حدة من الأنواع والقوى

التنافسية الأخرى ويطلق عليه اسم " المنافسة الفعلية ، فالمنافسون يقدمون نفس المنتجات ويخدمون نفس القطاع ، وينافسون

خاصة من خلال الأسعار ، الإشهار ، إطلاق منتج جديد وضمانات أفضل للزبون ، والهدف الرئيسي من هذا التنافس الشديد

هو الرغبة في الحيازة على موقع متميز وريح أكبر في السوق ، فهذه الرغبة تدفع المنافسين إلى الرد بقوة وبدل جهود أكبر

للتغلب على المنافسة وتحقيق هذا الهدف لن يتأتى منظمة ما لم تتعرف بدقة على منافسيها الفعليين وذلك بالآتي (1) .

حصر المنافسين ، تحديد الحجم النسبي للمنافس ، التعرف على تشكيلة المنتجات التي يقدمها محاولة التعرف على المركز المالي

للمنافسين ، من المهم للمنظمة تحديد شدة المنافسة الفعلية في قطاعها لأن ذلك يمكنها من اختيار

شرائح السوق التي ستعامل معها ، وشدة التنافس ما هي إلا نتيجة لتفاعل جزئي للعوامل التالية :

- ارتفاع عدد المنظمات المنافسة في القطاع : كلما كان عدد المنافسين كبيرا وكانت لهم أوزانا متقاربة ، كلما

تكون شدة التنافس قوية لأن كل منافس يربك كيانه كبيرة للتغلب على المنافسة وتحسين موقعه في هذا القطاع .

- التكاليف الثابتة : عند وجود صعوبات في تغطية التكاليف الثابتة ، يسعى كل منافس إلى تخفيض السعر لضمان أو

توزيادة في الطلب لتغطية هذه التكاليف وهو ما يؤدي إلى اشتداد التنافس نتيجة المنافسة السعرية .

- غياب التمييز : إن التمييز الضعيف للعروض يؤدي إلى عدم الولاء للعلامة ، وهو الأمر الذي يزيد المنافسة أكثر

نتيجة الاتجاه نحو حرب الأسعار (2) .

- رفع الطاقة الإنتاجية : تؤدي زيادة طاقة المنظمة الإنتاجية إلى زيادة المنافسة لأنه يعني زيادة الإنتاج ومحاولة التوسع

في السوق - والتوسع إما على حساب المائلتنافسية أو بتوسع السوق - وفي الحالتين تزداد المنافسة (3) .

1 - علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر ، 1995 ، ص : 151 152 .

2 - عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، رؤية مستقبلية ، مكتبة و مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 29 .

3 - Gérard Garibaldi . *Analyse Stratégique* , Comment concevoir les choix stratégique en situation concurrentielle , 3 éme éd. Ed d'organisation , Paris, France , 2001, P144.

- بطء نمو القطاع : هناك علاقة عكسية بين نمو قطاع النشاط ودرجة المنافسة ، فعندما يكون هناك نموا بطيئا في

القطاع ، تزداد شدة التنافس نتيجة عدم استيعاب السوق لنمو كل المنظمات معا وتحويل المنافسة إلى عملية تقاسم

لحصص السوق .

- اختلاف المنافسين : يختلف المنافسون في أهدافهم وإستراتيجياتهم مما يؤدي إلى صعوبة فهم أفعالهم وممارستهم وهذا

يدفعهم لردود فعل شرسة من شأنها زيادة شدة المنافسة أكثر .

- حواجز الخروج :⁽¹⁾ وهي الحواجز التي تدفع المنظمة للبقاء في القطاع بالرغم من المردودية الضعيفة أو السلبية التي

تحققها ، وكلما كانت حواجز الخروج هذه مرتفعة كلما أصرت المنظمات الضعيفة على عدم التخلي عن النشاط واللجوء إلى

ردود فعل وتكتيكات عنيفة . وهو الأمر الذي يؤدي أحيانا إلى انخفاض مردودية كل القطاع وأهم هذه الحواجز ما :

- الأصول المتخصصة جدا أو الغير قابلة للتحويل والتي تعتبر حاجزا للخروج لأن قيمتها البيعية شبه معدومة .

- ارتفاع التكاليف الثابتة للخروج مثل تعويض التراخيص ، تكاليف إعادة إلى حالتها ، الحفاظ على إنتاج قطع الغيار ...

- العلاقات الإستراتيجية المتداخلة والمتبادلة وحدة المعنية (أي التي تريد الانسحاب) والوحدات الأخرى للمنظمة مثل

الصورة ، القدرة التسويقية ...

- الحواجز العاطفية حيث أن المسيرين متعلقون بنشاطهم ويرفضون التخلي عنه .

- القيود الحكومية أو الاجتماعية التي تتمثل في عمليات المنع أو التحفيز الكبير من الحكومة للمنظمات لعدم ترك النشاط

الذي يؤدي إلى فقدان مناصب العمل وأثار اقتصادية أخرى في المنظمة .

1 - صلاح عباس ، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2005 ، ص 59.

2-2 / تهديد الداخلين الجدد : ⁽¹⁾ يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في

الاستحواذ على حصة في السوق ، لديهم غالبا موارد مهمة (جوهريّة) . وينتج عن ذلك انخفاض في أسعار العرض أو

ارتفاع تكاليف المنظمات المتواجدة في القطاع ففاض مردوديته وتحدد درجة تهديد الداخلين الجدد للمنظمات

المتواجدة سلفا على أساس مستوى حواجز الدخول الموجودة في القطاع ورد فعل المنافسين الموجودين فيه ، وبناء على هذا ،

نجد ستة عوامل تمثل مصادر الحواجز الدخول لقطاع ما :

اقتصاديات الحجم : وهي تتمثل في انخفاض التكلفة الوحديّة للمنتوج . والتي تتحقق عند الإنتاج بكميات كبيرة . وتعتبر

اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد ، فهي تجبرهم إما على الإنتاج على نطاق واسع وبالتالي المخاطرة

بتلقي رد فعل قوي من قبل المنظمات المتواجدة ، أو لإنتاج نطاق ضيق وتحمل تكاليف أكثر .

تمييز المنتج : ويعني ذلك أن المنظمات المتواجدة سلفا قد نجحت في خلق صورة للعلامة وكسب ولاء زبائنها ، وذلك عن

طريق متغيرات الاتصال التسويقي (الإشهار ، خصائص المنتج ، الخدمات المقدمة للزبون ...) والتميز يمثل حاجزا حاسما

للدخول ، حيث يتحمل الداخل يخاطر باستثمارات كبيرة لتشكيل صورته الخاصة .

الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة : وهي تمثل ثمنا باهظا للدخول إلى قطاع ما ، حيث يجب إنفاق موارد مالية معتبرة في

الإنشاءات ، إضافة إلى النفقات ذات المخاطرة الكبيرة أو الغير مسترجعة كنفقات البحث والتطوير ، الإشهار ، تكاليف

الانطلاق .

تكاليف التغير : وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون نتيجة انتقاله من منتج المنافسين المتواجدين إلى منتج

الداخلين الجدد ، وهي تتمثل في الحاجة إلى المساعدة التقنية ، الوقت اللازم لتأقلم اليد العاملة ، تكاليف التجهيزات الملحقة ،

فإذا كانت تكاليف التغيير ، فعلى الداخلين الجدد عرض منتجات عالية الجودة حتى يقبل الزبون التخلي على المؤسسات

المتواجدة في القطاع .

- الوصول الصعب إلى قنوات التوزيع : يتمثل هذا الحاجز في أن المنافسين الموجودين يمكنهم احتكار قنوات التوزيع

أو امتلاك علاقات مميّعة هذه القنوات (خطوط حصرية ، تقنية مرجعية ...) وقد يتمثل حاجز الدخول أحيانا في ضرورة

قيام الداخلين الجدد بإنشاء شبكة توزيع خاصة بهم .

1 -Ibid , P.P 117-119.

كالف المتقلة عن الحجم : يمكن للمنظمات الموجودة سلفا (مقارنة بالداخلين الجدد) الاستفادة من الرخص

، الوصول الإمتيازي للمواد الأولية ، المواقع المناسبة ، المعرفة الغتيرة لكيفية الأداء وكلها تترجم في شكل تكالف أكثر

انخفاضها الاستفادة من ممارسات الدولة من تشريعات أو رقابات متنوعة والتي تقلل الوصول أو تمنع الدحول

إلى بعض القطاعات .

2-3/ تهديد المنتجات البديلة : (1)

تد في منافسة مع المنتجات البديلة . هذه الأخيرة تعتبر أحد مصادر التهديد المهمة

حيث أنها تؤثر على الطلب على منتجات المنعارها ومن ثم على مردودية القطاع ككل .

وإن الدافع لتوجه الزبائن إلى المنتجات البديلة هو تلك المزايا التي يجدها فيها والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها :

- وظائف إضافية للمنتوج .

- مزايا على مستوى تكالف الشراء ، التمويل ، التملك أو الاستعمال .

- ملائمة أفضل لحاجات الزبون .

لذلك على المنظمة التي تسعى للمحافظة على موقعها في القطاع إزاء المنتجات البديلة عليها أن تعرف بدقة على كل

المنتجات التي قد تؤدي نفس وحتى تلك التي قد لا تبدو بديلا كاملا - فالمنافسة من المنتجات البديلة يمكن أن

تتخذ أربعة أنواع حسب درجة إحلال المنتوج وهي : (2)

- المنافسة بين المنتجات المشابهة والتي تقدم لنفس مجموعة الزبائن وبأسعار متقاربة إي إلى نفس السوق المستهدف .

- المنافسة بين المنتجات المشابهة ولكن تلك التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة .

- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك .

تمر عملية تحليل التهديد الممارس من طرف المنتجات البديلة خمس خطوات كالتالي :

- تحديد السلع أو الخدمات التي تؤدي نفس وظائف الاستهلاك لكن ناتجة عن تكنولوجيا أو تصورات مختلفة للخدمة .

- تحليل العلاقة جودة /سعر للبدائل مقارنة بمنتجات القطاع .

¹-Gérard Garibaldi , OP .CIT ,P 149.

2 - نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية ، 2001 ، ص 67.

- تحليل تكاليف التغير الناتجة عن تبني منتج بديل .

- فهم ميل الزبائن لتغيير المنتج

- توقع تطور العلاقات جودة /سعر للحكم على وضعية البدائل هل تحسنت أولا .

غير أن المنتجات البديلة التي يجب أن تكون محل مراقبة وتحليل أكبر هي تلك التي لها نزعة التطور نحو تحسين العلاقة جودة /

سعر مقارنة بمنتجات المنظمات القائمة في القطاع أو تلك التي تنتج من قبل قطاعات ذات ربحية مرتفعة .

2-4/ قوة تفاوض الزبائن: ⁽¹⁾ يسعى الزبائن للحصول على أسعار منخفضة للمنتجات والمفاوضة على خدمات أفضل

وجودة أكبر . وكل ذلك يكون على حساب مردودية القطاع ، وتكون قوة الزبائن التفاوضية كبيرة عند تحقق أحد

الوضيعات التالية :

- مشنة كبيرة من رقم أعمال البائع الذي يكون مضطرا لتقديم تنازلاته مقابل الحفاظ على زبائنه .

- منتجات القطاع تمثل جزءا مهما من تكاليف أو مشتريات الزبون ، وهو ما يدفعه إلى البحث عن معلومات أكثر عن

المنتجات للحصول على أفضل الأسعار .

- نمطية المنتجات والتي تجعل تكاليف الانتقال من منتج لأمنخفضة . ومن ثم يسارع الموردون للقيام بتنازلات لكسب

هؤلاء الزبائن الذين تزداد قوتهم التفاوضية .

- انخفاض أرباح الزبائن مما يدفعهم لتخفيض نفقات شرائهم من خلال المفاوضة على أسعار منخفضة

- وجود إمكانية للتكامل الخلفي التي تسمح للزبائن إنتاج بعض أو كل المنتجات التي تدخل طها بنفسها وكذا معرفة

تكاليف الإنتاج بدقة . وهو ما يؤدي إلى تعزيز موقفهم التفاوضي .

- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة حول تكاليف المورد والأسعار يجعله في وضعية أفضل للتفاوض .

2-5/ قوة التفاوض : يقدم الموردون مختلف مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة من مواد أة ، آلات ، تجهيزات وغيرها

. وهذه الموارد تحدد بدرجة كبيرة جودة مة منتجات المنظمة . لذلك فهذه الأخيرة تسعى دوما للحصول على ما تحتاجه

من موارد برة عند أقل سعر ، أكبر جودة وأنسب وقت . غير أنهما قد تتعرض للضغط والمساومة من قبل الموردين

إذ استطاعوا رفع

¹ - Atamer Tugrul, Rolannd Calori, **Diagnostic et Décision stratégique**, 2^{ème} éd, ED DUOD , 2003.P124.

الأسعار وخفض جودة مبيعاتهم لها . وهو ما يؤدي إلى خفض ربحية القطاع إذا لم تستطع المنظمة نقل عبء الزيادة إلى المستهلك . ويتمتع الموردون بقوة تفاوضية كبيرة إذا توفرت الظروف التالية :

-ارتفاع تركيز الموردين مقارنة بالزبائن ، مما يساعدهم على التأثير بشكلى عملية الشراء خاصة الأسعار . بما يخدم

- غياب أو محدودية المنتجات البديلة لتلك التي يقدمها الموردون ، هؤلاء الذين سيحدونها فرصة لفرض شروطهم على الزبائن

وزيادة ربحيتهم .

-ارتفاع أهمية وتأثير منتج المورد في نشاط الزبون الذي سيضطر عند التفاوض أكثر لصالح المورد مقابل الحصول

عليه خاصة إذا كان منتوجه غير قابل للتخزين .

- تمييز المنتج أو وجود تكلفة لتغييره سيؤدي إلى صعوبة تحلي الزبون عنه وهو ما يزيد القوة التفاوضية للمورد .

- انخفاض أهمية القطاع المشتري تجعل للموردين إمكانية أكبر لفرض سلطتهم ، نظرا لعدم اضطرارهم لتخفيض الأسعار

للحفاظ على الزبائن ، خاصة وأن لهم قطاعات أكثر حيوية وزبائن أكثر أهمية للاهتمام بهم والتعامل معهم .

- وجود إمكانية للتكامل الأمامي إي إذا استطاع الموردون إنتاج منتجات منافسة لمنتجات القطاع ، فهذا سيزيد قوتهم

التفاوضية كموردين من جهة ، ويؤثر على ربحية منظمات القطاع باعتبارهم منافسين جدد من جهة أخرى .

2-6/ دور الدولة: ⁽¹⁾ تمثل الدولة قوة تنافسية سادسة تؤثر بقوة على المنظمة وعلى ربحية القطاع الذي تعمل فيه . ورغم

أن الدولة لم تدخل في نموذج القوى التنافسية لبورتر ، إلا أن أقر بأن للدولة دورا كبيرا في تحديد درجة المنافسة

في القطاع وذلك من خلال تأثيرها في القوى الخمس للمنافسة ، وبالتالي ارتأى تحليل هذه الأخيرة فقط بعدها تمت إضافة

دور الدولة لا الذي أصبح يسمى نموذج (القوى الخمس +1) . وعموما تمارس الدولة دورها التنافسي في القطاع

:

- القدرة على الضبط من خلال تحديد الضرائب والرسوم ، قانون العمل ، قوانين حماية البيئة، مراقبة الصرف والأسعار

- وضع حواجز شرعية للدخول بهدف حماية بعض الصناعات من سمة الأجنبية . ويتم ذلك بوضع الحصص . حقوق

الجمارك ، وجوب الحصول وافقة الإدارية ، تشريعات جد خاصة وجد مكلفة للتعديل .

¹-Gerry Johnson et al, **Stratégique**, 7ème éd ,ED Pearson Education France, Paris , 2005 , P :104.105.

- كون الدولة هي الزبون المهيمن في بعض الصناعات سواء بطريقة مباشرة أو من خلال الخدمات العمومية المؤممة وقد تكون

هي المورد في ظل وضعية شبه احتكارية كما يمكنها أن تكون منافسا يهدد خاصة المؤسسات الخاصة .

- أداء دور المنظم والمنسق إذ تقوم باتخاذ قرار إنجاز المشاريع الكبرى واختيار الموردين لها

- أداء دور المحول عن طريق تقديم الدعم ، فروض الضرائب والإعفاء من الرسوم لبعض المنظمات المختارة بناء على طبيعة

النشاط ، التوطن والعمل .

المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها

إن خلق ميزة تنافسية يتم عن طريق استخدام الموارد و القدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق تكلفة أقل أو منتجات متباينة تتمتع

بجودة عالية. كما أن الميزة التنافسية لا تعني العضا السحرية في كفة بل إنها جزء من أخرى مشاركة معها في النجاح و

لكن قد يكون لها السبب في تحقيق تلك النجاحات. (1)

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و عوامل ظهورها

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

-تعريف M.Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية

المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع

بمفهومها الواسع. (2)

-تعريف مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة أن يتم تحقيقه في حالة إتباعها

لإستراتيجية مع (3)

-تعريف Mc.Fetridge: إن الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ

بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على

حساب الأرباح. (4)

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائتها من

خلال تبنى إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها ، و تمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها

السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار .

1- فليب كوتلر ، جاري آر مستر ونج ، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2007 ، ص 967.

2 - Michael Porter ,L'avantage concurrentiel, Paris ,France du Nord , 2000, P08.

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

4 - أميرة محمد عبد السميع عمارة ، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياسي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص

.09

الفرع الثاني : عوامل ظهور الميزة التنافسية (1)

الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات ولذلك تبعاً لنشاط المنظمة إمكانياتها المادية والبشرية ، حجم المنافسة في

قطاع النشاط ومدى قوة أو ضعف التنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية والتي يمكن إيجازها كما يلي :

العوامل الخارجية : تغير احتياجات العميل ، التغيرات التكنولوجية ، الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض

المنظمات نتيجة لسرعة لرد فعلهم على التغيرات وتمكينهم من تحقيق تكنولوجيا تلي احتياجات السوق ومن هنا تظهر أهمية

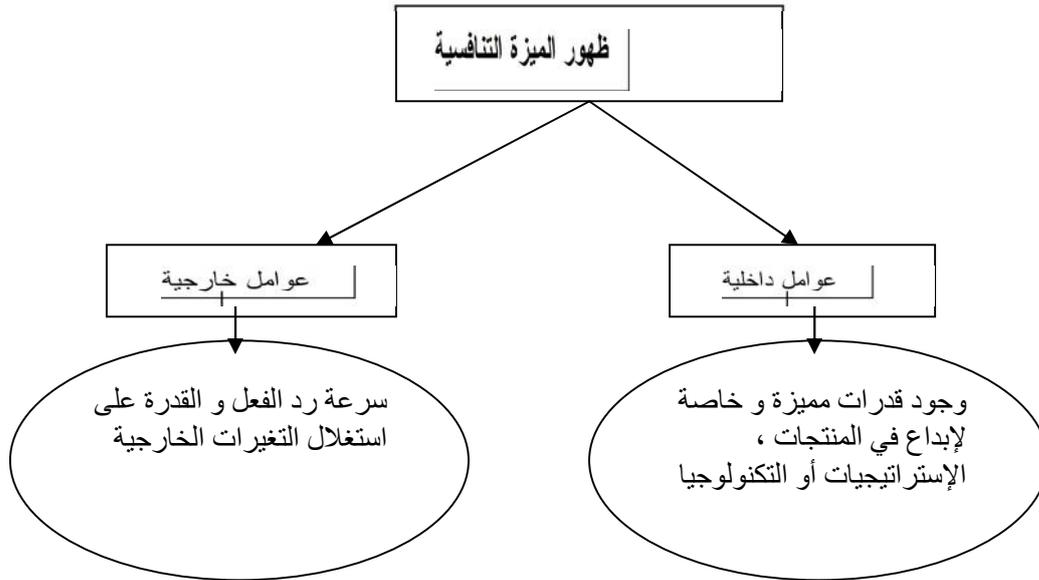
قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات .

العوامل الداخلية : هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد مادية وبشرية مؤهلة وبناء قدرات قد تكون متوفرة لدى المنافسين

مُخرين بالاعتماد على الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر هذا في تطوير المنتج أو

الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة وفي خلق فائدة جديدة للعميل. (2)

الشكل رقم(07): عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر : عبد الفتاح بوخمحم ، عائشة مصباح ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية الصناعية

قطاع الخروقات في الدول العربية ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر .

1 - عبد الفتاح بوخمحم ، عائشة مصباح ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية الصناعية خارج الخروقات لدول العربية ، جامعة منتوري

، قسنطينة الجزائر .

2- تامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 195 .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عوامل ظهور الميزة التنافسية ارتبط بعوامل خارجية وعوامل داخلية حيث تمثلت العوامل

الخارجية في تغيير احتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية كما تضمنت سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال التغيرات

الخارجية في حين أن العوامل الداخلية ارتبطت بقدرة المنظمة على امتلاك موارد بشرية ووجود قدرات خاصة وميزة للإبداع

في المنتجات .

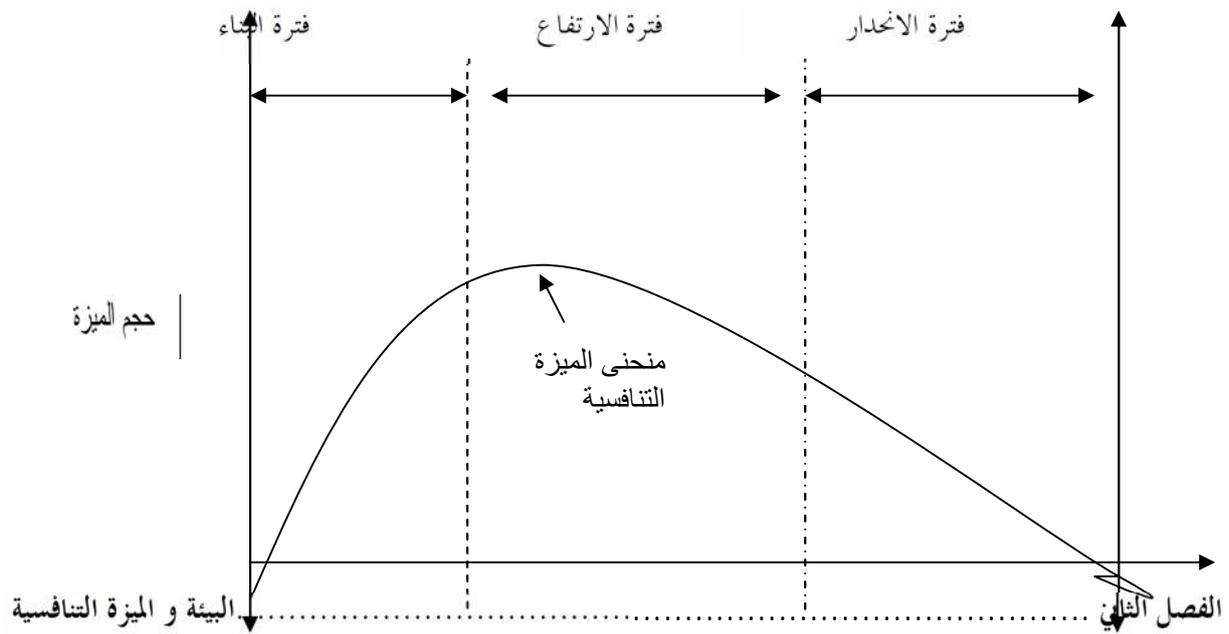
المطلب الثاني : بناء الميزة التنافسية وأنواعها :

الفرع الأول : بناء الميزة التنافسية: (1)

إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها ، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والصادر المتاحة لبنائها ،

والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة .ويمكن أن يوضح الشكل الموالي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتهما بعامل الزمن .

الشكل رقم (8) : بناء الميزة التنافسية



المصدر : تامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص

.195

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة ، تبعا إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي

تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات

م تكنولوجيا متقدمة تتيح فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة .

-أما فترة الانتفاع التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من

خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها ، وقد انعكس ذلك على ارتفاع

التكلفة المترتبة على بنائها أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتشييدها .

-أما فترة الأضرار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق ويتأثر

ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة ، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها : امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل ولكي

تتمكن المنظمة الاقتصادية من بناء ميزة تنافسية خاصة بها فهناك مدخلين أساسيين وهما :

1- مدخل البناء الداخلي : إن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أسس تحليل نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها

الأساس في مواجهة المنافسين في السوق ، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق

النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك .

2- مدخل البناء الخارجي : تساهم العوامل البيئية الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في

التشريعية التي تقدمها إلى سوق الأعمال مثل : الإعفاءات الضريبية ، الاستيراد والتصدير .

الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية :

استنادا إلى بورتر يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية :

1- ميزة التكلفة الأقل⁽¹⁾ : يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة

للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ومن أجل حيازة ميزة ال على المنظمة أن تتحكم في العوامل التالية :

-مراقبة الحجم : يمكن لكل من الحيازة على إرائل إنتاج جديدة ، التوسيع في⁽²⁾ تشكيلة المنتجات والتوسع في السوق أو

نشاط تسويقي ما أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف حسب الأنشطة والمناطق

الجغرافية ويتم تحديد الحجم المعمول به في المنظمة بناء على الحجم الذي يدير تكاليف الأنشطة الأكثر أهمية في القطاع المعني ،

رغم ذلك يجب إحداث توازن بين التغيرات في أحجام الأنشطة المختلفة حتى لا يكون هناك اقتصاديات حجم في نشاط ما

على حساب نشاط آخر .

1 -Michael Porter ,L'avantage concurrentiel des nations, Paris ,France du Nord , 1993, P48

2-M. Porter ,L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris ,France du Nord , 1966, P85

-مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود الحديثة المبذولة من طرف الإطارات والمستخدمين كما لا يجب الاهتمام فقط

بتكاليف اليد العاملة ، بل يجب أن يتعداه إلى تكلفة تركيب التجهيزات ، تكلفة النفايات والأنشطة المهمة الأخرى المنتجة

للقيمة ، فالمسيرون عليهم اشتراط التحسينات في التعلم وكذا تحديد أهدافه استنادا إلى مقارنة وتيرة التعلم بين التجهيزات

والمناطق ، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع ، إضافة إلى ذلك يمكنها التعلم من المنافسين ، فتحليل سلسلة القيمة

للمنافسين يسمح لها كار الجيدة الممكن تطبيقها لديها . كما أن إعادة الإنتاج العكسي للمنتجات ، دراسة

الوثائق الصادرة منها مثل المقالات الصحفية وملفات براءات الاختراع ، وإقامة علاقات مع الممولين للحصول على المهارات

والتعرف على آخر وسائل الإنتاج المشتراة يعد من الوسائل الممكنة للتعلم من المنافسين .

- مراقبة آثار استعمال الإمكانيات : يمكن للمنظمة رفع الاستخدام المتوسط للإمكانيات باكتشاف وسائل تسوية

للتقلبات في اة في سلسلة القيمة لديها .ومن بين هذه الوسائل نذكر :

- تحديد السعر على أساس التكلفة أو مساهمة ذروة النشاط .

-تدعيم النشاط التجاري خلال فترات الفراغ والاستعمالات المختلفة خلال الفصول ذات النشاط الضعيف .

-توسيع تشكيلة المنتجات اتجاه المنتجات الأقل دورية أو المنتجات التي يمكنها أن توفر إمكانيات إضافية بطريقة متواترة)

علامة توزيع) .

- اختيار الزبائن الذين يتم استقرارا أو ذو اتجاه معاكس للتغيرات الفصلية والدورية .

-التنازل عن حصة من السوق في الفترات ذات الطلب القوي واستعادتها في فترات الطلب الضعيف .

- التخلي عن الزبائن الغير الدائمين لصالح المنافسين .

-وضع أنشطة مشتركة بين وحدات المنظمة التي تخدم شرائح ذات حاجات مختلفة .

-مراقبة الروابط : يمكن للمنظمة تحسين موقعها في ميدان التكاليف .إذا تمكنت من معرفة واستغلال الروابط الموجودة بين

الأنشطة المنتجة للقيمة .فمثلا التكلفة الإضافية الناتجة عن التحديد الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التفتيش عن

المنتجات التامة الصنع . كذلك التطورات التكنولوجية الحديثة تؤدي إلى تدعيم الروابط وإمكانيات استغلالها .بالإضافة إلى

ذلك يمكن للمنظمة استغلال الروابط الموجودة بوات التوزيع من خلال التنسيق والتعاون معهم وبالتالي

تعميم الفائدة على كل الأطراف .

- مراقبة الروابط البيئية :

تستطيع المنظمة تخفيض تكاليفها بطريقة ملموسة إذا ما قامت بجعل بعض الأنشطة المنتجة للقيمة مشتركة بين الوحدات أو

بالدخول إلى ميادين الأنشطة التي تمنح إمكانيات التشارك ، كما يمكنها القيام بتحويل مهارة ما في تسيير نشاط منتج للقيمة

إلى وحدات إستراتيجية حرة تمارس أنشطة من نفس الطبيعة .

- مراقبة التكامل : إن التكامل أو عدمه يوفر إمكانيتين مختلفتين لتخفيض التكاليف ففي نفس الوقت الذي تكون فيه

التغيرات في اتجاهات المسيرين والتكنولوجيا الحديثة لأنظمة المعلومات تسهل استغلال الروابط مع الموردين، قد يصبح من المهم

عدم التكامل .

- مراقبة التوضع : إن التوضع لمختلف الأنشطة سواء كان بين الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن عادة ما

يتمارس تأثيرا مهما على عناصر عدة في المنظمة مثل مستوى الأجر ، فعالية الإمداد ، سهولة الوصول إلى الموردين .

2-ميزة التميز⁽¹⁾ : تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة ل الزبون يتعلق بها

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز يجب الاستناد على العوامل التالية :

- الإجراءات التقديرية : تقوم المنظمة باختيار الأنشطة و الكيفيات والإجراءات المهمة في نظر المنظمة مثل خصائص المنتج

، خدمات ما بعد البيع .

-الروابط : والمتمثلة في الروابط بين المنتجات وكذا الروابط الموجودة بين المتعاملين مع المنظمة .

- التوقيت : قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين ، فمثلا المنظمة السابقة إلى

استعمال صورة معينة لمنتج ما ، يمكنها أن تحقق الزيادة على منافسيها ، في حين أن هناك قطاعات يكون فيها التأخر عن

الدخول مفيد لأنه يسمح للمنظمة استعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .

ومن سلبيات تطبيق ميزة التمييز ما يلي :

-التمييز المفرد، والسعر الإضافي المرتفع جدا .

- عدم معرفة تكلفة التميز والتركيز الشديد على المنتج .

1 - M.Porter ,OP-cit ,P86.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية (1)

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة

الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية .

ومن هنا نقول أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي :

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة بإنتاج مستخرجات

محددة فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة .

وتصنف الكفاءات إلى صنفين هما :

1-1 الكفاءات الفردية: ⁽²⁾ تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن

ومن خصائصها أن يكون الفرد حيويًا ، سريع التعليم ، يملك فكرة اتخاذ القرار ، ينشأ الجو المناسب للتطور ، يبنى علاقات

جيدة مع الآخرين... ويمكن للمنظمة الحيابة على الكفاءات ادية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف

1-2 الكفاءات الجماعية : تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة

حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة ، وهي أيضا مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها

أساسا جيلتنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق .

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من الزبون

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

1 -محملاي بحضبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

2 - عمار بوشناق ، الميزة التنافسية الاقتصادية ، مصادرها ، تنميتها و تطويرها ، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2000 ، ص-ص ، 57-

2- الجودة⁽¹⁾ : نتيجة للتغيرات السريعة والتطتعاقة زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على

رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له ، وهذا ما أوجب على

المنظمات التي ترغب في البقاء أن تصنع منتجات ذات جودة عالية والجودة تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بإقعات

المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول

السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين ويعتبر التحسين المستمر من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية إذ يمنح

للمنظمة يفترق إليها المنافسون .

ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تصنيع

المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل ،

كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير رفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية .

3- المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ،

فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها

الاستثمارية . إن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة للوصول إلى استثمار حقيقي لرأسمالها الفكري إلا أن الأمر

يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل

المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والمعرفة تتضمن

المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بمحدها من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن

تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية ، وتساى إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح

بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

المبحث الثالث : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تكون المنظمة الاقتصادية بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة

المطلب الأول : قياس الميزة التنافسية ومحدداتها (1)

الفرع الأول : قاس الميزة التنافسية : هناك مقياسين أساسيين هما : مقياس نوعية وكمية.

أولاً : مقياس نوعية : تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة الاقتصادية قياساً

بالمنافسين الآخرين ، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة

للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :

أ-النوعية المتوقعة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في

الغالب بسبب القياس والاختلاف بين خصائص ورغبات الزبائن.

ب-النوعية المدركة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر

أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

ج- النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي قدمها المنظمة الاقتصادية والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية

المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها .

ثانياً : مقياس كمية : وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة الاقتصادية في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً

بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدة مؤشرات أهمها :

أ-مقياس جودة المنتج النسبي : يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات الاقتصادية التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق

وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها .

ويعتمد في تحديد هذا القياس على أساس الإيرادات المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتري ، كما يتضح في الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن

=

إجمالي قيمة المبيعات

ب-المنتجات الجديدة النسبية : وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى

إجمالي مبيعات المنظمة وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إليها ، حيث تشير الدراسات إلى أن من أرباح المنظمات

المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق .

ج-تكاليف التسويق : وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط بحمله قياسا بالمنافسين ،

وخير مؤشر على ذلك هو من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية الإعلان في المنظمة .

د- الحصة السوقية : وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات البضاعة ذاتها ، وكلما

ارتفعت هذه النسبة كلما اتضحت قوة المنظمة في السوق كما يلي :

إجمالي مبيعات المنظم

= الحصة السوقية :

إجمالي قيمة مبيعات البضاعة

كما يمكن في نفس الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعاتها إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي :

إجمالي قيمة مبيعات المنظمة في السوق

= القوة التنافسية =

إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن المنظمة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح ، أما إذا

كانت النتيجة واحدة فإن ذلك يعني بأن المنظمة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر

المنافسين في السوق .

هـ- نسبة الربحية : وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ، ومن أبرز هذه النسب ما

:

$$100X \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100X \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100X \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

وطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية .

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة انطلاقاً من بعدين هامين هما : حجم الميزة ونطاق التنافس .

أولاً : حجم الميزة التنافسية :⁽¹⁾ يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة

الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة وبشكل عام ، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من

المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة

على نفس الغرار وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المنافسة بتقليد

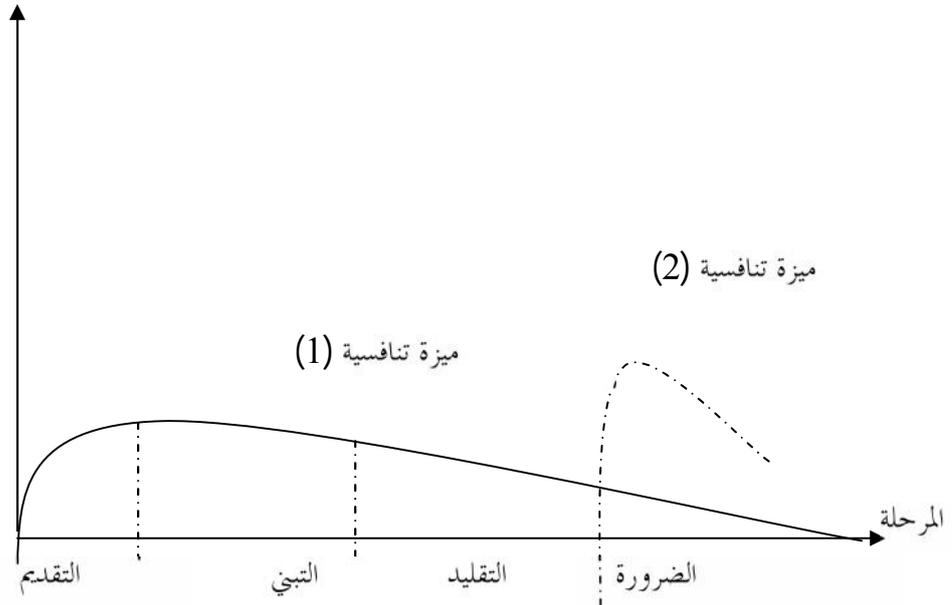
ومحاكاة الميزة ومحاولة التفوق عليها

وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وتعني الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج .ومن هنا

تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية الجديدة . والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (09) : دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية مصر ، 1996

ص 87.

¹ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

من خلال الشكل نلاحظ أن كل منظمة تسعى للحفاظ على الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وذلك بمحايتها من الثلاثي

الناتج عادة عن التعرض للتقليد .هناك عدة حواجز بإمكانها حماية الميزة التنافسية من التقليد وإطالة دورة حياتها نذكر م :

أ-حواجز المعلومات :⁽¹⁾ على المنظمة التي تريد التقليد أن تكون قادرة على تحديد المنظمات التي تملك ميزة تنافسية

وتشخيص مصادر نجاحها والملاحظ أن التعرف على المنظمات الناجحة عملية سهلة في العديد من الصناعات في حين يصعب

تشخيص مصادر النجاح نتيجة غموضها ونقص المعلومات عنها .

ب-مزايا المنظمة الرائدة : يمكن أن يكون التقليد مستحيلا نتيجة تمتع المنظمة الرائدة بمزايا يصعب الوصول إليها من قبل

المنظمات التابعة ، فالمنظمة السبابة لاكتساب الميزة التنافسية يمكنها استفاد فرص الاستثمار أمام المنافسين بتوسيع طاقاتها

وتشكيلة منتجاها مما يؤدي إلى تشبع السوق . كما يمكنها الاستفادة من المزايا الناتجة عن الخبرة وكذلك وضع معايير الصناعة

التي تنشط فيها .

ج- المزايا المبنية على أساس الموارد : حتى وإن تمكن المنافسون من تشخيص مصادر نجاح المنظمة الرائدة والتي وإن لم

نفذ كل الفرص في الصناعة فالمنظمة المقلدة تحتاج إلى تجميع المصادر والقدرات المطلوبة للتقليد .ونشير أن هناك خاصيتين

رئيسيتين للموارد المهمة في تحديد قدرة المنافسين على حيازة وسائل التقليد ، الأولى تتمثل فيما إذا كانت الموارد والقدرات

المطلوب والثانية تتمثل في مدى سهولة تقليد هذه الموارد إذا لم تكن قابلة للشراء .

إن التوليف بين حواجز التقليد الثلاثة يسمح بالحفاظ على الميزة لثلاثة لثلاثة أطول .غير أنه لا يمكن لأي منظمة الحيازة على

ميزة إلى الأبد .لذلك فهي مطالبة بتتبع متواصل لدورة تميزها للتمكن من معرفة المناسب لإجراء التحسين وتنمية هذه

الميزة أو إنشاء ميزة أخرى جديدة حتى تضمن دوام النجاح والأسبقية على المنافسين .

¹ - Kotler et Dubois ,OP-CIT,P183.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: ⁽¹⁾ يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا

تنافسية. نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة .

أما النطاق الضيق فيمكن له تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج

مميز له . وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة وهي :

أ-القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز

على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة

.فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

ج-النطاق الجغرافي : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو دول التي تنافس فيها المنظمة . ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق

مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية

هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

¹ -Ibid, P184.

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

للحكم على جودة الميزة التنافسية نجد ثلاث اتجاهات وهي كالأتي⁽¹⁾

الاتجاه الأول : ويقاس الميزة التنافسية انطلاقا من عواملها والتي تجعل المنتج ذو قدرة تنافسية عن باقي منتجات المنافسة

والمتمثلة فيما يلي :

عوامل المرتبطة بالتسيير : تتعلق أساسا بالمردودية ، النمو ، التكيف ، والبحث عن المنتجات الجديدة والتنبؤات

الدقيقة حيث يمكن للمنظمة الاستعداد لمواجهة الأخطار المحتملة ، وتخطيط السياسات الملائمة لها .

2-العوامل المرتبطة بالمبيعات : تتعلق بالسياسات التسويقية حتى تضمن المنظمة مركز سوقي جديد .

3-العوامل المرتبطة بالاتصال بالمستهلكين : تتمثل في اختيار العلامة التي تعتبر عنصر هام للمنظمة حتى تبقى في

اتصال دائم مع مستهلكيها والاهتمام أيضا بخدمات ما بعد البيع

4-العوامل المرتبطة بالإنتاج :

-الإنتاجية : كلما تحسنت وارتفعت كانت ضمانا لزيادة تنافسية المنظمة .

ء المعتمدة من طرف المنظمة : ترتبط بقدرتها على التفاوض مع الموردين .

- التخزين : يعد التخزين شرطا لا بد منه فكلما تحكمت المنظمة في سياسة التخزين كلما تمكنت من ضمان تسيير جديد

للعمليات الإنتاجية واستمرار نشاطها .

-التكنولوجيا المستخدمة : على المنظمة أن تكون قادرة على مسايرة الإبداعات والتطورات التكنولوجية للحفاظ على

مركزها التنافسي في السوق وذلك بمعرفة التحكم فيها .

5-العوامل المرتبطة بالمؤهلات : تتعلق بدرجة تكوين وتأهيل العمال والقدرة على تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الجيد

بمردودية جيدة .

¹ - دية مصطفى و كحول عدنان ، دور إدارة الموارد البشرية في بن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس ، قسم علوم التسيير ، سطيف الجزائر ، 2009 ، ص : 36,37.

الاتجاه الثاني : وهو اتجاه متعدد الأبعاد ويعتمد الممارسون على وجه الخصوص في البحث عن العوامل التي تحقق الفعالية إذ

يرون أن المنظمة كلما استطاعت حصر هذه العوامل وتحيدها تمك الفعالية الاقتصادية وتمثل هذه العوامل فيما

:

- الدوافع الفردية للعمل : المناخ الاجتماعي عنصر هام ، كلما كان أكثر ملائمة كلما حفز العمال على الأداء والعمل

أكثر مردودية.

- مردودية رؤوس الأموال المستثمرة : وهي قيمة العوائد التي تحققها الأموال المستثمرة .

- حجم التكاليف : وصول المنظمة إلى تخفيض التكاليف التي تضمن لها تنافسية جديدة .

لخدمات المقدمة للمستهلك : ومدى تحقيقها بالرضا عن المنظمة .

الوضعية السوقية للمنظمة : والتي تتحدد بمجموعة من العوامل وهي :

الحصة السوقية ، مردودية المنظمة ، مدى تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة وردود أفعال المستهلك .

الاتجاه الثالث : وهو الاتجاه الذي يقيس لنا الميزة التنافسية انطلاقا من السوق وهذا من خلال القيام بمجموعة من الدراسات

الموجهة للسوق ، وهذه الرؤية تنظر إلى الميزة التنافسية ع الأداء على مستوى الأسواق ، كما يقيس أيضا الميزة

التنافسية للملق قدرتها على تصريف منتجاتها مع تحقق هوامش ربح مرضية

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الميزة التنافسية ما هي إلا بحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من

تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوقين المحلية والدولية.

وللتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دور كبير في دعم الميزة التنافسية للمنظمة حيث يمكنها من بناء وتنفيذ الإستراتيجيات

التنافسية كما أن للتسيير الإستراتيجي يعتبر أداة لتقييم الوضعية المالية للمنظمة وكشف نقاط ضعفها والبحث في أسبابها وكذا

معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها حتى تضمن إستمراريتها في السوق وتعزيز موقفها التنافسي .

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة

(التنافسية)

المبحث الأول: دور الموارد البشرية من أجل الميزة الـ

المبحث الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية

:

لقد تنوعت مساهمات الباحثين و مقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي ترتكز عليها الميزة التنافسية

للمنظمة الاقتصادية فقد ظهرت لبعض الباحثين مساهمات تحاول أن تفسر العديد من الظواهر

الحدية التي لازمت البيئة التنافسية أهمها تلك المقاربة التي ترجع امتلاك المنظمة للميزة التنافسية إلى العوامل و

الموارد البشرية و الكفاءات بصفة عامة ، و اعتبار الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية يتطلب منا تحليل مدى

اتصافها بـمميزات و خصائص أساسية.

المبحث الأول : دور الموارد البشرية من أجل الميزة التنافسية⁽¹⁾

يزداد الوعي بالحاجة إلى الموارد البشرية و أهميتها كأصل من أصول المنظمة و أن نجاحهم يتوقف على فعالية إدارة الموارد

الحلول للمشكلات التنظيمية التي اختبرت على مدى وقت طويل في الأعمال أن المنظمات تحتاج إلى شيء

مبتكر لكي يوفر لها ميزة تنافسية و من هنا على البشر كمورد.

المطلب الأول : مرتكزات مقارنة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

ميزة للموارد المسئولة عن خلق الميزة التنافسية و التي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية ،

تري أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية إذا توفرت فيها المرتكزات

أو الشرطان هما :

1- الموارد البشرية ذات جودة عالية : بسبب اتصافها بخصائص جوهرية أساسية و أصلية ذهنية و نفسية

و جسمية بحيث تكون ملتزمة لطبيعة العمل و ظروفه ، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري و الفكري ذو جودة عالية ،

ليس بسبب ما يخضع له من أن يكون مخزون رأس المال البشري و الفكري ذو جودة عالية ، بسبب ما يخضع له من

أساليب تسيرية تحسن من المهارات كالتدريب و التطوير داخل المنظمة ، بل بسبب امتلاك تلك الموارد و الكفاءات لقدرات

و مهارات عالية و ممتازة.

-إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبيعتها نادرة و غالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها ، و بالتالي يجب على

المنظمة الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المتنافسون على دفعها ، بل الأمر يتبع

بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة و تقودها المعرفة البيئية تحفز على الإبداع و التجديد و تقبل تغير التنظيمي الضروري لتفجير

قدرتها الإستراتيجية و توظيف معرفتها .

¹ - سملاي يحصنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

2- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الإستراتيجي :

ضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمنظمة الاقتصادية انتقاء أفضل نظم التسيير ، و اعتماد أنجع الاستراتيجيات التي

من خلالها يمكن تجميع ما تحوزه تلك الموارد و الكفاءات من قدرات و معرفة و مهارات مجسدة كرأس مال فكري إستراتيجي

و رغم التطور المستمر في نظم الاستراتيجيات و السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية إلا أن

متطلبات التيا و المعلومات إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية و الكفاءات

المتأزة تقتضي من المنظمات تغيير نظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية ، و اعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها

الموارد البشرية أصولا إستراتيجية ، و رأس المال نوعي يمكن المنظمة من تحسين باسمرارها على امتلاك ميزة تنافسية

مستدامة.

المطلب الثاني : أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

إن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية و من الضروري أن توجه جميع جهودها في سبيل تطوير و

تنمية هذا المورد من الوصول إلى الامتياز و بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق المنظمة يجب أن

تتوفر فيها الصفات التالية⁽¹⁾:

-أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات و لا يمكن

للمنافسين الحصول على مثلها.

-أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق و تكامل المهارات و الميزات و القدرات

العالية على العمل في فريق.

-أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

لكن لكي تمتلك المنظمة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات و الأسس التي يمكن حصرها في

النقاط التالية⁽²⁾:

1-التدقيق في اختبار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية إلى جانب التأكد من

التوافق التكويني الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص المرشحين ،تلال تنمية وسائل معايير فحص

المتقدمين للعمل و في هذا الصدد نذكر أن أمام المنظمة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات

البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة .

2-الاهتمام بتدريب الموارد البشرية ، و يجب أن يشد المنظمة مهما كان سندهم و مستواهم المعرفي و الوظيفي.

3-ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد و إتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية و المهنية المختلفة ، و أيضا

تيسير فرص استكمال الدراسات العليا و المتخصصة مع تحمل النفقات عنهم.

¹ - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب لنشر و الطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 113 .

² - مرجع نفسه ، ص 115 116 .

4- تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد ، حيث أن المنظمات أكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته و ليس مجرد موظف ، حيث يجب أن يفكر و يتكرر و يشارك في المسؤولية و يتحمل المخاطر.

5- تنمية أسس تكريس روح الفريق للموارد البشرية و توفير المناخ السائد لتنمية الاتصالات الإيجابية و تحقيق أسس الانتماء و الولاء للمنظمة.

6-مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل .

7-فتح قنوات الاتصال و زيمات و المعرفة بين قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق فائدة باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى المتاحة هو أنها لا تنقص و لا تمتلك بالتداول بل تنمو و تتطور كلما زاد انتشارها و تداولها بين الأفراد.

8-تطبيق نظام إدارة الأداء و بيع عناصره البشرية و المادية و التقنية في إطار متناسق و متكامل، و الاهتمام بالأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط الأداء و تحديد معايير التقييم.

9-من أجل تتلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات و الكفاءات و الاهتمامات و ضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب و الأولويات المعتمدة و يجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا و هو القائد الإداري الذي يختص في ممارسة الوظائف التوجيهية المساندة والتنسيق و التقييم و غيرلوظائف، و الذي يلعب دورا رائدا في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات و استكمال مقومات التميز.

من أجل أن تستمر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد و الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع

من الضبابية و الإبهام الذي يقصد به الغموض الذي تكشف العلاقة بين السبب و النتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد و الكفاءات من طرف المنافسين صعبة الأجر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية من قبل المنظمة.

و توجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المنظمات في عملية حماية كفاءات بحيث إذا ما توفرت فإنها تحتمل الكفاءات

أكثرهوضا و صعوبة التقليد و تؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بضبابية على الميزة التنافسية و من أهم هذه العوامل :

-صعوبة التحويل.

-الضمنية أي لا تكون الكفاءات واضحة.

-عدم إمكانية التعبير عنها.

-استحالة ملاحظتها أثناء العمل.

-تكون مركبة أي معقدة و ليست بسيطة.

-تعتبر عنصرا من النظام أي ليست عنصرا مستقلا.

المطلب الثالث : التحليل النظري للمقاربة المبنية على المورد البشرية و الكفاءات (1):

داية تتناول بالتحليل الخافيات النظرية المؤكدة على مكان من الميزة التنافسية خاصة تحليل التوجهات النظرية الأساسية لمقاربة الموارد الداخلية من خلال التطرق إلى تعريف و تحديد و تقويم الموارد و الكفاءات .

1-الجدور الاقتصادية لمفهوم الموارد البشرية و الكفاءات:

لقد، الحاصلة في بيئة المنظمة الخاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على

المقاربة الهيكلية في الإستراتيجية و التي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى و فاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز

بمبكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب و اتساع في مقومات النجاعة الأساسية، الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف

ذلك الأمر، إذ أن الكثير من المنظمات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات التنافسية.

و لقد دعم هذا الواقع ذلك التحليل المعمق لمختلف الدراسات المرتكزة على مفهوم التسيير الإستراتيجي التي وردت أغلبها في

مجلة (strategic journal management)، و الذي بين اختلاف التيارات الهيكلية للتسيير الاستراتيجي ، بحيث

أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين :

المقاربة الأولى: يمثلها (H.Mintzberg) حيث تتناول الإستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المنظمة.

المقاربة الثانية: و هي مقاربة المعالجة المبنية على الموارد

(Perspective basé sur les ressources) المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال "B.Wernefelt "

و "J.Barney" و "G.Hamel" و "C.Kparahald" بحيث تتمركز حول الموارد البشرية التي تسمح للمنظمة

بالتفرد بالميزة التنافسية، ضمن هذا المنظور فإن الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيًا داخل المنظمة ، و بالتالي يفترض على

نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المنظمة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد والكفاءات.

إن التفكّر على المنظمة و مواردها -بدل الاهتمام بالصناعة- يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة

، بل إن الأمر يتعلق بتحديد و تفعيل موارد المنظمة و كفاءتها المحورية و على هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية و

ليست لها القدرة على تفسير تنافسية المنظمات مما يجعلها تترك مكانها شيئًا فشيئًا لمقاربة نظرية جت أكثر شمولية ، عرفت

بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

¹ - D.Puthod , c , thevanard – la théorie de l'avantage concurrentiel fonde sur les ressources , irege , universite de savoie , 1998 , P 01.

و مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج و أدوات التحليل الإستراتيجي ، فبعدها كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق بدأت تلك الأدوات تنحى إلى التركيز لجيل الداخلي للمنظمة و هكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المنظمة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المنظمة و إستراتيجيتها من خلالة نشاطاتها (منتجات أسواق) ، بل من مواردها الداخلية المادية و غير مادية⁽¹⁾.

إن منظور هذه المقاربة ، غالبا ما كانوا يستشهدون بمنظمات يابانية في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دورا أساسيا ، و للوصول لذلك فإن هذه المنظمات عالية الخبرة دائما ما تستجد بموارد و كفاية سمحت لها بالحصول على منتجات ذات جودة عالية⁽²⁾.

إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها من :

-قانون المنافذ⁽³⁾ : المشهور لـ "1803" Say. الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات ، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى.

-**نظرية الريع David Ricardo** : التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ربحية مفيدة.

و بالرغم من حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع بنا إلى أعمال كل من "1803" Say و "1934"

Shemter ، فلقد جددت أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح و المنافسة التي تفترض من زاوية اقتصادية

التأثير القبلي للمنظمة من خلال مواردها الخاصة أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة و خصائصها اكلية . كما نجد أن

منظري اقتصادية العرض (l'Economie de l'offre) "Freidman" و من قبلهم "1959" Pentos

توصلوا إلى أن نجاعة و فعالية المنظمة في أدائها و قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى

اعتمادها على إستراتيجية ذكية و أصلية ، تركز على موارد متفردة تحتضمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، و

ليس على اختيارها ، لصناعة جذابة ، كما يذهب إليه إلى رواد المقاربة الهيكلية إستراتيجية. و يعتبر كتاب "Pentos"

¹ - ALLaushe , J, ETG-Shmidt , les outils de la décision strategique –tome 2 , Paris France , 1995 , P 25.

² - IBid , P 26.

³ - Pier wavier , le concept de competence en stratégie : perspectives et limites , université de la mediteranee , P 01 <http://w.w.w.strategieains-cour/montréal/Meschi Pd 26 /10/2003>.

جزءاً من الأعمال المؤصلة أن سلوك و نجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة ، فالمنظمة حسب رأيه يجب أن

تفهم على أنها إطار أو نموذج تفسيري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط و التنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة

للقرار التسييري.

و في ضوء هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على أهمية و دور الموارد في فهم سلوك المنظمة و كذا

التطور الاقتصادي ، و تجدر بنا الإشارة إلى أن "Wernefelt" يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد

(Resource based view) حيث استعمل هذه العبارة في المقال نشرت سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي

"Strategic management journal" ثم تبعه آخرون من أمثال "Grant" و "Cool" و "Bernay"

المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة و

موسعة في مجال الإستراتيجية.

2- زيف الموارد البشرية و الكفاءات المحورية : (1)

قبل تحليل و مناقشة مدخل الموارد كمصدر للميزة التنافسية لابد من التعرف على بعض المفاهيم الأساسية بهذه المقاربة و

خاصة مفهوم الموارد (Ressources) الذي تشتمل على مجمل الأصول ، و الإمكانيات ، و العمليات التنظيمية ، و

الخصائص المميزة التنافسية ، و المعلومات و المعرفة ، و تتصف الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها و السيطرة عليها ، و

تسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و بالتالي تضم الموارد المالية ، و المادية و البشرية مثله في مهارات

و قدرات الأفراد.

و حسب "1991 Bernay" : تشتمل الموارد على مجموع الأصول و الفترات و الطاقات و الإجراءات التنظيمية و

الخصائص المميزة التنافسية ، و المعلومات و المعارف و المهارات التي تتحكم فيها المنظمة و تسيطر عليها و التي تمكنها من

إعداد و تنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاعتها.

و يعرف "B.Wernerfelt"⁽²⁾ الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة و الضعف في المنظمة ، و

بالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المنظمة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير ملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها

¹ - Ingham , M , **Management stratégique** , ETC anpétitrète , Bruxelles , de Brook , 1995 , P 25.

² - Jacques Grisé , **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable** , document de travail , Montrel quebec , 1997 , P 03 .

بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد و الإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال و المنتجات و التكنولوجيا و العلامة التجارية.

كما تعرف الموارد و الكفاءات: على أنها أصولا محسوسة أو غير محسوسة، مرتبطة بالمنظمة و التي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات : لية ، بشرية (الأفراد ، الكفاءات ...الخ) و مادية (الموقع الإنتاجي، الآلات و التجهيزات المخزون...الخ) و تنظيمية (نظام المعلومات و مراقبة الجودة...الخ) و تكنولوجية (مهارة ، براءات...الخ). كما أضاف "1995" R.M.Grant إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة و :

"H.I.Tami" فإن هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرمئية أصبحت مؤثرة و محددة للميزة التنافسية للمنظمة⁽¹⁾)

و يمكن تقسيم الموارد أيضا إلى موارد مادية مالية ، و طبيعية بشرية و موارد معينة كالعلامة و السمعة و براءة الاختراع و

المهارات و الفترات المتنوعة...الخ و لنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المنظمة منفردة و ذات جودة

عالية لا يمتلكها المنافسون و أن يمتلك بالضرورة القدرة عاتلك الموارد بفاعلية⁽²⁾. و تتميز الموارد و الكفاءات

بأنها متباينة مما يجعل التحام العديد منها يشكل كفاءة جديدة ، و هو ما يوصف على أنه شكل للتمرن التنظيمي فالسنة

بـ"1990" R.M.Grant أن الموارد المستغلة بشكل منفعل الكفاءة يتطلب بضرورة تجميع الموارد و إخضاعها لعملية

التمرن المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة.

3- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد البشرية و الكفاءات :

تتركز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين ، فمن جهة تفترض المنظمات الشطة في الصناعة ما

تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها و كذا الإستراتيجيات المنتهجة و من جهة أخرى تفترض أن الموارد

المتاحة متحركة و غير ثابتة أي عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن استراتيجياتها ، بخلاف

ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم ، قبل "1991" Bernay يقوم على فرضيتين بديلتين لدراسة

مصادر الميزة التنافسية هما⁽³⁾:

¹ - D.Puthod , c – thévenard , op .cit , P 02.

² - شارلز هال ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 219.

³ - داوي الشير الفعال لأدوات و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 264.

1-3 الفرضية الأولى : التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة ، أي يمكن للموارد أن

تتميز نسبيا من منظمة لأخرى ، حتى وإن كانت هذه الموارد التابعة لنفس القطاع أو الصناعة ، و عليه فإن الموارد المالية و

المعارف التكنولوجية ، و شهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز و التباين من منظمة لأخرى.

2-3-الفرضية الثانية:نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون الموارد ما بين المنظمات الغير مطلقة و هو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما

لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (Imparfaitement mobile) فإذا كان بالإمكان أن نقوم

بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

المطب الرابع : الموارد البشرية و الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية :

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يثبت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية ، و بالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية ، فهي تتضمن الأصول و الإمكانيات و العمليات التنظيمية ، و الخصائص المتعلقة بالمنظمات ، و المعلومات و المعرفة و الكفاءات المحورية كما أن مدخل الموارد يتركز على تحويل موارد المنظمة إلى قدرات و كفاءات محورية ، و التي بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

1-الموارد و الكفاءات وإشكالية خلق القيمة⁽¹⁾ :

يمكن امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت المنظمة على إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين و المحتملين تقليها ، فمثلا نجد أن الشركة "McDonald's" كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها ، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير و فريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت أما اليوم أما اليوم فإن مجموعات كـ: "Harvey" أو "King" "Burger" فقد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالد" لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لا تسامها بالجدة و الكثافة و للخروج من هذا الإشكال كـ على "ماكدونالد" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها ، كالزيادة الثابتة لمنتجات جديدة مع جودة الخدمة.

¹ - Didier cazal et aime , dietrich .**Compétences et savoir : entre GRH et stratégie** , les cahier de la recherche , clare , P 02.

شكل رقم (10): المنظور المؤسس على الموارد الداخلية و الكفاءات



المصدر: Barney.JFirm .Resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, N°17, 1991, P99.

إن الميزة التنافسية المستدامة هي التي تحقق من خلال اتباع المنظمة لاستراتيجيه خالقة للقيمة، و غير معتمدة من طرف أي

متنافس حالي أو محتمل.

و حسب "Barney" فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي :

-يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة، باعتبار أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامه في استغلال الفرص المتاحة أو

استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

-يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل و بسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه.

-عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

2-الموارد و الكفاءات كأساس لربحية المنظمة :

لتجديد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من تكلفة رأس المال المستثمر وفق عاملين هما :

1-2: القدرة على تحقيق استمرار الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المنظمة ، و بالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المنظمات على المفاضلة بين

مزايا التكلفة الأقل ، و بين المزايا التمييز بين منتجاتها و أخيراً مزايا التركيز على القطاع السوقي معين من خلال تقديم منتج ذو

جودة عالية بتكلفة أقل.

و على ضوء التحليل يمكن تفسير ربحية المنظمة أقل من منافذ الاحتكارية (عوائد احتكار السوق) ، و بدرجة أكبر

تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحفزة للميزة التنافسية ، و على العكس فإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافسين

يؤدي إلى تدهور تلك الميزة .عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص الفوائد المرتبطة بها بسبب

استنفاذ الموارد و القدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد إن سرعة تضاؤل الميزة التنافسية ترتبط

بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد و كفاءات المنظمة و ضمن إطار تفسير مصدر الميزة التنافسية من خلال مدخل

المعالجة المبنية على الموارد ، نشير إلى وجود خصائص أساسية يجب أن تتسم بها تلك الموارد والكفاءات بغية تحقيق المنظمة لميزة

تنافسية مستدامة و هي :

-خاصية الاستمرار : إن إمكانية استمرارية و استدامة الميزة التنافسية تتوقف بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم

الموارد و القدرات إذ تؤدي معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأسمالية و الموارد التكنولوجية

، و من جهة أخرى تعرض سرعة المنظمة إلى النفاذ بشكل بطيء نسبيا ، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها

الطبيعي من خلال الاتفاق الاستثماري.

-تقليد الإستراتيجية أو نقلها : تعتبر قدرة المنظمة على تواصل ميزتها التنافسية على مدى سرعة المنافسين و على تقليد

استراتيجياتها و حتى تنجح المنظمة المنافسة في عملية التقليد لا بد أن تغلب على مشكلتين هما :

-مشكلة المعلومات : التي تسمح للمنظمة بالتعرف على طبيعة و مصادر المزايا التنافسية للمنافسين ، ذلك ان الميزة

التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة ، و التي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها و فهمها بسهولة مقارنة بالميزة

التنافسية التي يساهم في إنجازها عدة كفاءات

-الكفاءات : يتم إجراء اختبار للمورد البشري ثم يتم اختياره.

1/حسن الاستقبال.

2/أسلوب الإقناع.

3/الدراية بالنتائج التي تستتبعه المنتج.

مشكلة نقل إستراتيجية : بمعنى كيف يمكن للمنافسين الحصول على الموارد و الكفاءات الضرورية لتقليد إستراتيجية المنظمة

الناجعة ، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها

مقارنة بغيرها.

2-2: قدرة المنظمة على تحقيق العوائد المناسبة من مواردها و كفاءتها⁽¹⁾.

للمنظمة من مواردها و كفاءتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن

و لكنها تعتمد أيضا على قدرة المنظمة في الحصول على تلك العوائد ، و على طريقة تخصيصها و الأصول المختلفة التي

شاركت في تحقيقها.

¹ - الدوى الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

المبحث الثاني : دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

لكي تكون استراتيجيات الموارد البشرية حيوية ، فإنه من الضروري ألا تنفصل عن واقع و مشكلات المنظمة ، يجب التأكد

من أنها تحاطب موضوعات تنظيمية محددة ، وأن تظهر نتائج واضحة بالنسبة للتنظيمية . و من خلال هذا ، يجب على

كل العاملين مهما كانوا بعديين عن عملية تشكيل الإستراتيجية أن يعرفوا جيدا أدوارهم في مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية و

المحافظة على استمرارها.

المطلب الأول : دور سياسة التوظيف⁽¹⁾ :

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح منظمة الأعمال ، و الوسيلة التي تمكن المنظم قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية

مواردها البشرية ، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين الآخرين ، كما تعد أساسا في تكوين و تنمية الموارد

البشرية و أي خطأ في عملية التوظيف ، سينعكس بلا شك سلبا على التدريب ، التطوير ، تقييم الأداء... الخ.

إن من أهم هذه الكفاءات الفرد :

1-شخص كل حيوية : يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة ، قادرا على التفكير استراتيجيا ، و أن يتخذ القرارات

الجيدة عندما يكون تحت الضغط قادرا على أن يضع أنظمة عمل معقدة و أن يتبنى سلوكيات مرة حل مشاكل قادرا على

العمل بفعالية مع عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة .

2-يقوم بما يجب القيام به : مثابر ، و يركز أمام العراقيل ، يعرف ما هو ضروري ، و يتجه نحو الأمام قادر على العمل

بمفرده ، و كذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.

3-سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف جديدة التقنية منها أو التجاري .

4- فكرة اتخاذ القرار : يفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء و بدقة في عدد من الوضعيات

التسييرية .

5-قيادة الرؤوسين : يشرف بفاعلية على الرؤوسين و يفسح لهم فرصا عديدة للبرهنة على قدراتهم ، و يظهر العدالة

اتجاههم.

¹ - دبة مصطفى و زميله ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص ، 55 - 57.

6- ينشئ الجو المناسب للتطور : يعدد من التحديات حتى يهيج الجو المناسب و الحفز على تطوير مرؤوسيه.

7 جه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل : التصرف بجدية ، و بإنصاف عندما يعالج مسألة المرؤوسين

الذين يكونون مصدر للمشاكل.

جه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

9- يوظف مساعدين ماهرين: يحسن اختيار الأشخاص الماهرين و يضمهم إلى فرقته.

10- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، و مجموعاته

أوض و معالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين حيث له القدرة في الحصول على مساعدتهم ضمن علاقات

غير رسمية.

11- إنساني و حساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس اتجاه احتياجاتهم.

12- يواجه برودة دم : صارم ، و يعتمد الآراء المبنية على وقائع ، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم ، على أن تكون هذه

الأخطاء فادحة ، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة .

13- يوفق بين عمله و حيا الشخصية: حتى لا يفرض في أي منهما.

14- يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط القوة و ضعفه، حيث أن مستعد لتحسين هذه الأخيرة.

15- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة : يعامل الأشخاص معاملة حسنة .

16- يتصرف بمرونة : يمكنه تبني سلوكيات متناقضة ، فيكون صارما و مرنا في آن واحد ، يقود و يترك الآخرين يقودون.

المطلب الثاني: دور التدريب⁽¹⁾:

1-التدريب و الإيزو : إن التفحص بعناية لمواصفات الإيزو يتضح أن له أهمية تنمية و تدريب العنصر البشري من اجل

الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي تهدف إلى ضمان القدرة على خلق الجودة.

2-أثر التدريب على الميزة التنافسية : تتفق جميع وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة ونشاط التدريب في المنظمة ، و

يتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب ، حيث بلغ متوسط الهاق 10 % من إجمالي ميزانيات بعض

المنظمات.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق المنظمة المزايا التنافسية التالية⁽²⁾:

1*الابتكار : حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية ، نتائج مبتكرة مما يحقق تميزا واضحا في موقف المنظمة

مقارنة بالمنافسة.

2*الكفاءات الجماعية : إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى "الكفاءات الجماعية" وهي تلك المهارات الناجمة

عن تضافر و تداخل بين مجموعة من الأنشطة المنظمة ، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها و تراكمها.

و تسمى هذه الكفاءات باله أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها ، حيث تتوفر فيها الخصائص

التالية :

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

-تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

- يصعب تقليبها من طرف المنافسين.

3 * الإنتاجية : إن التا يعمل على زيادة الكفاءة و الإنتاجية ، حيث توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية و التنافسية حيث

تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فعالية استخدام الإدارة للموارد البشرية ، و في منظمات الأعمال ترتبط الإنتاجية

بالقدرة التنافسية للمنظمة ، فإذا تساوت منطمتان في مستوى الناتج لكانت استهلكتا أحدهما مدخلات اقل من الأخرى

¹ - حسين يرقى ، فعالية نظام الأجور بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2001 ، ص 92.

² - ديه مصطفى و زميله ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 59.

فكانت إنتاجيتها أعلى ، فإذا نستطيع بذلك تحديد أسعار مدخلات اقل من منافسيها ، أي أسعار تنافسية و هكذا نستطيع أي

تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق ، أي نختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها و من ثم تحقيق ربح أعلى .

4* التكاليف الدنيا للإنتاج : حيث يسمح التدريب بتحمل المنظمة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج و ذلك لأنه :

- يعمل على تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها و ذلك لان تدريب العامل على طريقة الإنتاج تساعده على تقليل

الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها.

، من نسبة الهدم و التلف فالعامل المدرب يكون أقدر على استخدام الموارد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

5* الوقت : حيث يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت لازم لأداء العمل لكل حيث يعتبر الوقت سواء في الإدارة الإنتاج أو

إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ،

و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي :

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (أي الفترة المنقضية بين تاريخ الإصدار و استلام الطلبية).

-الالتزام بمداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم مكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

6* الجودة : حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج يشبع حاجات و توقعات العملاء ، و

للتدريب دور كبير في تحقيق هاته الأعمال.

الملب الثالث : دور التحفيز⁽¹⁾ :

إن للتحفيز دور بالغا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكذا على تمييز منتوجات المنظمة وذلك من خلال ما يلي :

- دفع العاملين إلى تنمية المبيعات ، وتأكد القدرة التنافسية ، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة .

- تخفيض الوقت في المبيعات الإنتاجية لتفادي الأعطال ، سريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة ،

وعناصر الأداء الأخرى ، وذلك لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي .

- مساعدة العاملين في ضبط التكاليف أو تخفيضها في كافة مراحل العمر ، وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات

اج ، والحرص على صيانة الأدوات والمعدات وصولا إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط .

- تحسين العاملين ووجوب الالتزام بسياسات ونظم الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر للعمليات ، وتنمية التعاون

الفعال فيما بينهم ، وهذا يؤدي إلى تحسين الترابط والتنافس على لياقات الإنتاجية ، وفيما بينها وبين العمليات

المساندة (كالمخزون ، ايات ، الحسابات ، الموارد البشرية ...) وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية .

-تحسين الحالة المعنوية للعاملين ، وتأکید التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

¹ - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 331 332.

المطلب الرابع : دور تقييم الأداء على الميزة التنافسية :

-إن تقييم الأداء هو " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية ، أو فكرية أو

سلوكية وذلك بهدف تمديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأول والمواجهة الثانية وذلك كضمان أسا

المنظمة الآن والمستقبل .

من هذا التعريف التفصيلي يظهر أثر تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية منظمة في خلق عمال متميزين يتمتعون بكفاءة وفعالية

كبيرتين مما يعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة ومردوديتها .

إن تميز العمال من خلال تقييم الأداء يظهر (1) :

1-تحديد صلاحية الموظف الجديد : بما أن أساليب الاختبار مختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة

، فإن النتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديدة ، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من

خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجباته وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ

معه إجراء آخر .

*استرشاد بتقييم الأداء عند النقل أو الترقية : بعد تحديد درجة كفاءة العامل تجري عملية بينها وبين متطلبات

الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية .

3-تحديد المستوى المطلوب من يد الاحتياجات التدريبية : حيث أن نتيجة التقييم تحديد موقف الفرد

العامل والقوة ، تستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف

بالتدريب ، كما تؤدي معرفة العامل لنقاط قوته إلى الاستراة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل ، وتحديد

نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب .

-الاسترشاد بتقييم الأداء عند منح التحفيزات : إن تقييم الأداء الدقيق يسمح بمعرفة من فعلا يستحق التحفيز ، مما

يؤدي إلى محافظة المتأخرين وترتبط جودة المتخرج بمدركات العمل لدى تلبية المتخرج لهذه الحاجات والتوقعات وتعد الجودة

¹ - دبة مصطفى و زميله ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

سلاحاتنا فنيا فاعكثيرون في أن يدفعوا أكثر ليلتقوا منتجات أعلى جودة ، أو في انتظار التسليم إن لم تكن

متاحة فوراً .

على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهودهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذين يحصلون فيه على

هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.

5- النهوض بمستوى أداء الوظيفة : يتحقق ذلك نتيجة لإمام العامل بالنظام الذي تقيم كفاءته وفقا لهذا الأخير و يتضمن

ذلك معرفته بعناصر أساس التقييم و النتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها ، هذا بالإضافة إلى تلقي العامل تقريرا دوريا برأي

رئيسه في درجة كفاءته و مسلكه و وجه من أوجه العمل يساعد على النهوض . بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن

المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

6- تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين : عملية تقييم الكفاءات تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على

اتصال مباشر و مستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته ، رِضوعيا و عادلا لا يتعرض للنقد ، و من ناحية المرؤوس

فإنه سيحرص على رأي رئيسه فيه ، و يقبل نقده لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه و تجنبها ، و إتاحة الفرصة

أمامه للتقدم و تحقيق مستوى أفضل.

7- تقييم الاداء يخلق الشعور بالثقة : مما يزيد من ارتباطه وولائه و عمله يمكن القول أخيرا أن دور تقييم الأداء في تحقيق

ميزة العامل الكفؤ يظهر من خلال الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها المنظمة سواء كانت سياسة توظيف ،

تدريب أو تطوير .

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرياً أساسياً للميزة التنافسية بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة و كونها نادرة و

غير قابلة للتعميد أو التبديل.

حيث نؤكد على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري و الفكري ، ممثلاً في الكفاءات ذات

القدرات و المهارات العالية و الممتازة .

و بالتالي يجب على المنظمة بغية استقطاب تلك الكفاءات و توظيف معرفتها الكامنة الإهتمام بهذا المورد ، و ربط إمتلاك

المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية بالموارد البشرية من خلال التعرف على طبيعة تسيير الموارد البشرية و كيفية حدوث

التحويل نحو التسيير الإستراتيجي لتلك الموارد.

الفصل الرابع: (الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

المبحث الثاني: دراسة و تحليل بيانات الاستثمار

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية سنحاول في هذا الجانب أن نتطرق إلى واقع أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة.

لمعرفة مدى فاعلية هذه العملية في الواقع العلمي، وقبل التطرق لطلب هذا الموضوع ارتأينا أن نقدم لمحة تاريخية عن المنطقة وكذا التعرف على هيكلها، الشيء الذي يعطينا تطورا شاملا حول المديرية، وللكشف عن واقع هذه العملية لجئنا إلى توزيع استمارة تضم أسئلة تصب في هذا النطاق.

المبحث الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل السياسة الحكومية الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العلم الريفي.

تم إنشائه بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، والمتمثلة أساسا في مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار ج زائري مقسم إلى 22000 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/4/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك، وألقى بموجبه نظام التخصص، فأصبح لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كثير من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، بفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع الزبائن أقل خطرا والآن أصبح بنك B.A.D.R عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال 3300000000000 سنة 2000 مقرها الرئيسي بالعاصمة 17 شارع العقيد عميروش -ج-س-ت رقم 00/ب/0011640، وفي بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني B.N.A ، وأصبح يحتضن في يومنا هذا 286 وكالة و 31 مديرية جهوية، ويشغل بنك B.A.D.R حوالي 7000 عامل، من بين إطار وموظف.

ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية يصنف بنك B.A.D.R من طرف قاموس مجلة البنوك

Banker salmonoch في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، و13 على المستوى الإفريقي ويحتل البنك المركزي 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف لمسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة.

عمل على الاستجابة لتطلعات عملائه في وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي.

ولقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي:

1. **مرحلة 1982-1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقفه في السوق المصرفي والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات الطابع الفلاحي.
2. **مرحلة 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة.

أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- 1991: تم الانخراط في نظام swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.
- 1992: تم وضع نظام «sybu» الذي يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.
- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.
- 1994: بدأ العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.
- 1998: بدأ العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (C.I.B).

3. مرحلة 2000-2004 : تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفق لتوجهات اقتصاد السوق إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.¹

¹: لقاء مع مسؤول في B.A.D.R

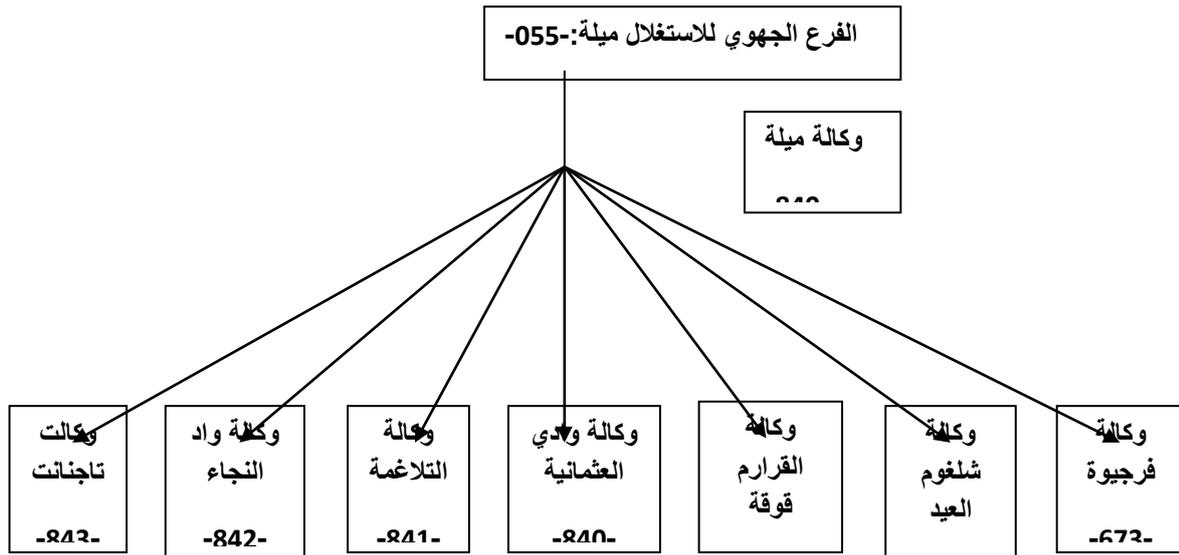
المطلب الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفرع الجهوي للاستغلال لولاية ميلة:

الفرع 1: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة هو عبارة عن مبنى مقسم لإلى جزأين، الطابق العلوي ويتمثل في الفرع الجهوي للاستغلال G.R.E، أما الجزء السفلي فيتكون من طابقين ويمثل إحدى الوكالات O.C.A التابعة له ذات الرمز: وكالة ميلة-843- أما باقي الوكالات المشرف عليها هي:

وكالة فرجيوة، وكالة شلغوم العيد، وكالة لقرارم قوقة، وكالة وادي العثمانية، وكالة التلاغمة، وكالة واد النجاء، وكالت تاجنانت، وذلك وفق المخطط التالي:

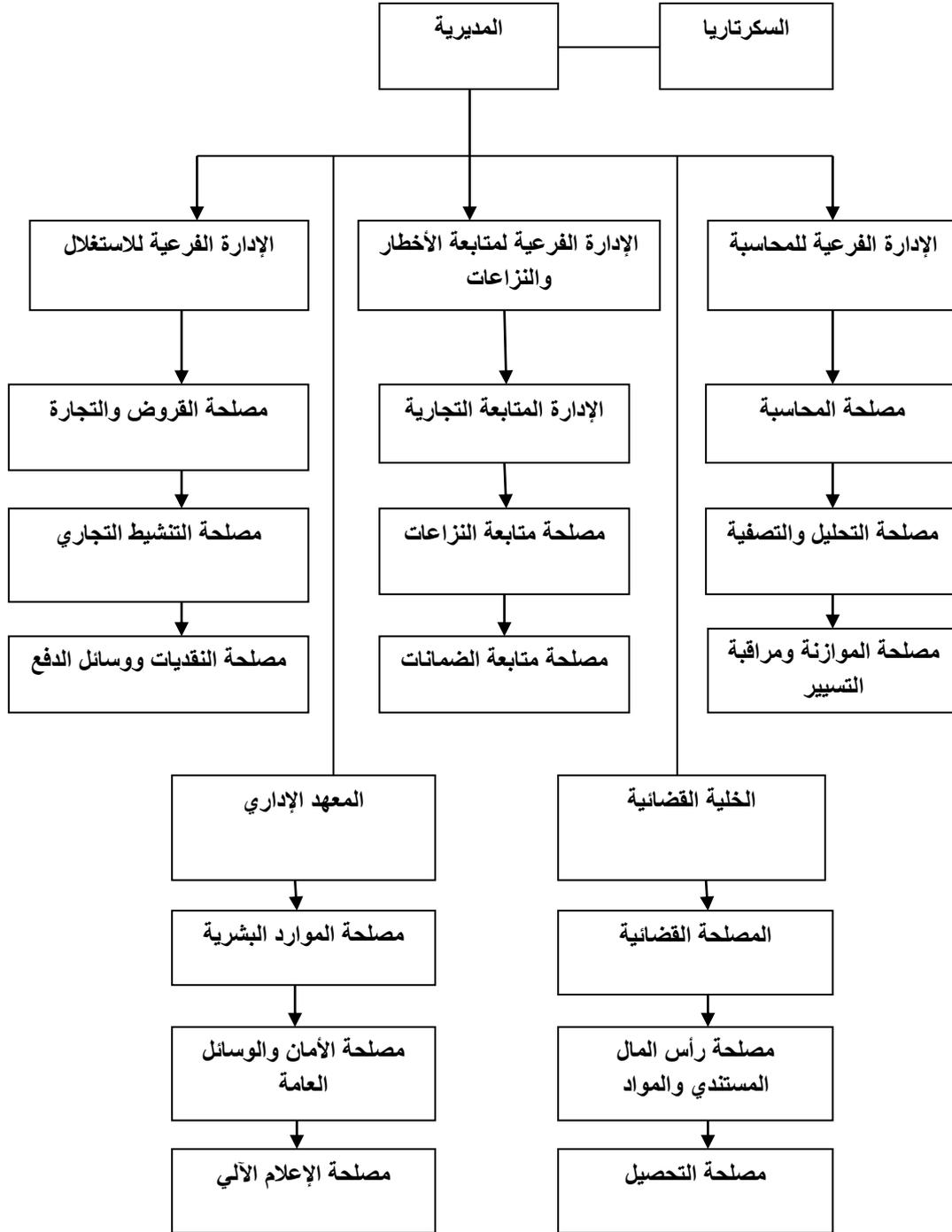
شكل رقم 11: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة



الفرع 2: الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال لبنك « B.A.D.R » لولاية ميله:

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله:

شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال.



المصدر: أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009، صادر من المدير العام في 2009/04/26.

الفرع 3: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال:

تنطوي مهام كل مصلحة فيما يلي:

أولاً: المديرية:

يتزأسها المدير، ويرتب حسب السلطة مباشرة تحت المدير العام ويقوم بالمهام التالية:

- تنشيط وتنسيق المهام.
- تنشيط مختلف تنظيمات الدعامة أين تتأكد رئاسته .
- السهر على تطبيق الاستراتيجيات التي وضعها المدير العام.
- ممثل للبنك ومقدمه لباقي البنوك.
- السهر على حفظ صورة البنك والدفاع عن منافعها.
- السهر على التقدير الصحيح لمختلف أساليب الخطر الجارية للبنك.
- استعمال تقارير الرقابة الداخلية والخارجية، والسهر على مباشرة العمل بالنصائح
- السهر على تحقيق الخدمات، المهام غير المتوقعة في أقل مدة بالنسبة للمواضيع المحكوم عليها بخطر الممارسة، من قبل المفتشية العامة والتدقيق.
- الأخذ بالمقاييس الضرورية لمعالجة النقائص والانحرافات.
- العمل على ترويج وتطوير المنتجات والخدمات المحلية، وكذلك إحلال الاستيراد مكان التصدير.
- تشجيع ومساعدة الزبائن على خلق مشاريع خاصة.
- السهر على التعميم الواسع لمدونة النشاطات الممولة بالبنك وجهاز الدعامة من الدولة.
- المحافظة على العلاقات الوظيفية مع كل هياكل البنك والمهنيين مع باقي الفروع.
- تنظيم ملتقيات تبادل بين الزبائن والتنظيمات المهنية.
- العمل على تقييم الهياكل الجهوية والمحلية مقارنة مع الأهداف المتخصصة.
- التكلف بباقي المهام التي تخص صلاحياته.

ثانيا: السكرتاريا:

- تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتنظيم مواعيد المدير واستقبال الراغبين في زيارته أو مهاتفته، وغيرها من أعمال السكرتارية.

ثالثا: الإدارة الفرعية للاستغلال:

من بين المهام التي تقوم بها:

- تنسيق وتقييم النشاط انطلاقا من مجاله.
- تنفيذ مخطط تسويقي للبنك وقيادة تطبيق مخطط أعمال الوكالات.
- الزيارات في المواقع الواقعية والتي أصبحت ضرورية.
- تسيير التنقلات.
- معالجة طلبات النسبة المختارة من الزبائن.
- استعمال المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

1. مصلحة القروض والتجارة الخارجية: من بين مهامها:

- معالجة طلبات التمويل وإعادة التصحيح.

- الاستشارة وتدعيم مراكز الخطر والديون للبنك.

- متابعة الفوائد المحصلة من الائتمان.

- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة التنشيط التجاري: تتمثل مهامها فيما يلي:

- مساعدة الوكالات التابعة له في متابعة مخطط العمل التجاري.

- متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج من فترة لأخرى.

- معالجة تعليقات واقتراحات الزبائن.

- الأخذ بالاعتبار العمليات المرتبطة بالسوق المالي.

- المشاركة في العمليات الاقتصادية.

- انشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

3. مصلحة التقنيات ووسائل الدفع:

من بين مهامها:

- مساعدة الوكالات على متابعة الأهداف المحددة خاصة النقدية.

- التوظيف الجيد للصراف الآلي (G.A.B) والبطاقة البنكية (C.I.B).

- انشاء المعلومات اصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

رابعاً: الادارة الفرعية لمتابعة الأخطار والمنازعات:

من بين مهامها:

- المتابعة المتواصلة للملفات المسيرة من طرف مختلف مصالح الفرع.

- الشروع بتنفيذ النصائح المسجلة في تقرير المفتشية العامة والتدقيق.

- الصيانة الدائمة للمعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

1. مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية:

من بين مهامها:

- متابعة الملفات الصعبة المسيرة من طرف المصلحة.

- متابعة أدلة الإنذار لمجموعة الالتزامات المسيرة من طرف الفرع.

- إعلام الهياكل المركزية وتطبيق أوامرهما.

- مراقبة مطابقة المعلومات مع ملفات القروض المعتمد عليها في مواجهة التزامات الوكالة.

- متابعة عمليات التجارة الخارجية المتبعة بتمويل، والمنفذة من طرف الوكالات التابعة لها.

- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة متابعة النزاعات:

من بين مهامها:

- التفقد المستمر للملفات التابعة من طرف المصلحة الخاصة بها.
 - متابعة الملفات الصعبة المسيرة من طرف المصلحة.
 - تقدير ومعالجة حالات النزاع نظرا لعناصر تحليل الخطر.
 - إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
 - تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.
2. مصلحة متابعة الضمانات:

من بين مهامها:

- التكيف المنتظم للضمانات المحجوزة، من حيث الصحة القانونية والقيمة
- فحص محاسبة الضمانات الصادرة.
- إنشاء المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

خامسا: الإدارة الفرعية للمحاسبة:

من بين مهامها:

- توفر والتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة له، من أجل الجزء المرتبط بوظيفته، بالنسبة لمجموعة الإجراءات المعمول بها بالبنك.
- تسيير حسابات الأوامر للفرع الجهوي للاستغلال.
- متابعة ومراقبة وتحليل حسابات الأوامر الموجودة بالوكالات التابعة لها (كل حساب وتبريد).
- متابعة التنظيم المحاسبي لحالات عدم التطابق.
- إعداد الموازنات التقديرية للفرع الجهوي للاستغلال ومتابعة النتائج.
- تحليل المردودية حسب طبيعة نشاط الوكالات التابعة له.
- إعداد المعلومات لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤوليه.

1. مصلحة المحاسبة والضرائب:

من بين مهامها:

- المركزية والمصادرة (للإرسال والاستقبال) لكتابات محاسبية ممارسة على مستوى مختلف مصالح الفرع كذلك الأمريات.
- تسيير المؤشرات المحاسبية للفرع الجهوي للاستغلال.

- فحص المعالجة المحاسبية اليومية للفرع الجهوي للاستغلال.
- إعداد الشكل المحاسبي اليومي للحسابات في الوكالات التابعة للفرع.
- تسيير كلمات السر لكل المتعاملين (الموظفين بالبنك).
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة التحليل والتصفية:

من بين مهامها:

- تسيير الحسابات الداخلية للفرع والوكالات التابعة له، والتكلف بالتنظيمات المحتملة.
- متابعة وتحليل هيئات وتقريب الحسابات الموجودة في الوكالات التابعة.
- استغلال ميزانيات الفرع الجهوي للاستغلال والوكالات التابعة له.
- متابعة حسابات الزبائن في الوكالات التابعة.
- التكلف بتصفية الحسابات عند الحاجة.
- معالجة ملفات مراجعة الآجيو.
- التكلف بأعمال محاسبية للجرد اليومي.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

3. مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

من بين مهامها:

- إعداد الموازنات التقديرية السنوية الوظيفية والاستثمارية للفرع الجهوي بالنسبة للأهداف المحددة.
- امتحان ودمج الموازنات الوظيفية والاستثمارية والاستغلالية للفرع ووكالاته.
- مراقبة نتائج التكاليف الوظيفية والاستثمارية للفرع الجهوي ووكالاته.
- تحليل العائد حسب طبيعة نشاط الوكالات التابعة.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

سادسا: المعهد الإداري:

من بين مهامها:

- توفر وتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة لها، من اجل النشاط المخصص وظيفيا بالنسبة لمجموعة من الإجراءات.

- التحديث اليومي ومتابعة الملفات الإدارية لمصلحة الأشخاص.

- فحص احترام التشريعات التعليمات المتعلقة بالعمل، وأيضا توفر نصوص لذلك الغرض.

- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤوليه.

1. مصلحة الموارد البشرية:

من بين مهامها:

- تسيير والتحديث اليومي للملفات الإدارية لمصلحة الأشخاص.

- تشكيل ملفات التوظيف.

- تسيير الأعمال الانضباطية.

- التكلف بملفات التقاعد.

- التحديث اليومي للملفات مصلحة الأشخاص.

- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة الأمان والوسائل العامة:

من بين مهامها:

- متابعة ومراقبة تكاليف التوظيف والاستثمار في الفرع الجهوي ووكالاته.

- تحقيق عمليات الإيداع، والتحديث اليومي للسجلات المخصصة لذلك.

- تسيير عقود التأمين على الأفراد والممتلكات للفرع الجهوي والوكالات التابعة له.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

3. مصلحة الإعلام الآلي:

من بين مهامها:

- تسيير تجهيزات الإعلام الآلي للفرع الجهوي ووكالاته.

- التزويد المنتظم باستخدام الإعلام الآلي للفرع الجهوي ووكالاته.

- التدخلات على المواقع والتنسيق مع المصالح المركزية في عمليات الإنقاذ أو التصليح.

- عناية وحراسة تجهيزات وبرمجيات الإعلام الآلي.

سابعاً: الخلية القضائية:

من بين مهامها:

- توفر وتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة لها، من أجل النشاط المخصص وظيفياً بالنسبة لمجموعة من الإجراءات.

- التكلفة بمحالات التغطية المجرة.

- التكلفة بملفات النزاعات، خاصة المرتبطة بالقروض.

- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

1. المصلحة القضائية والنزاعات:

من بين مهامها:

- التأكيد على الضمانات والاحتياطات المحجوزة وغير المحجوزة المصنفة.

- الحفاظ على كل العقود (أصلية) الإدارية و ضمانات الفرع الجهوي ووكالاته.

- الرد عن الطلبات الخارجية للأوامر القضائية أو النزاعات.

- إنشاء والتحديث اليومي وتسيير التعهدات.

- إعداد المعلومات المعالجة وتوصيلها لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة متابعة الضمانات:

- التكلفة بمحالات التغطية المجرة.

- متابعة تنفيذ القرارات القضائية.

- تقييم الأعمال التي توصل إليها المحامون والمساعدون القضائيون، وهم كل من الموثق، المحضر، المحافظ، الخبير

- متابعة تحصيل تعويضات الخسائر لرؤوس الأموال من صندوق الضمان.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

3. مصلحة التحصيل:

من بين مهامها:

- نص تشريعي .
- تعليمات من بنك الجزائر .
- نصوص إدارية داخلية .
- تعيين الوكالات التابعة فيسجل الملفات الضرورية .
- تسيير أرشيف الفرع الجهوي للاستغلال بالشروط الجيدة للحفاظ والأمان والحراسة .
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته .
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه .

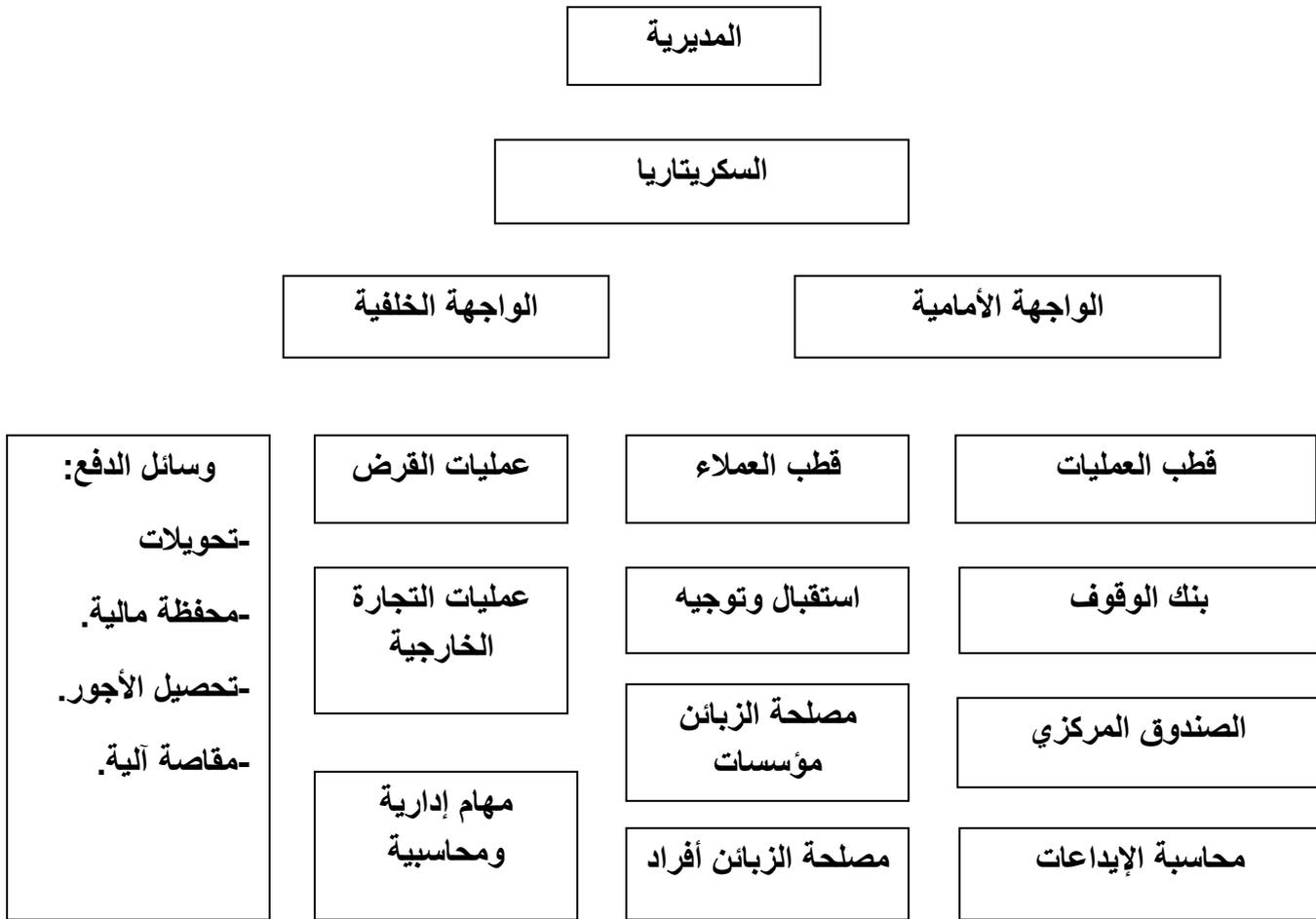
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة ومهام كل مصلحة:

سوف نقوم بالتطرق أولاً إلى الهيكل التنظيمي للوكالة ثم نقوم بعرض مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي.

الفرع 1: الهيكل التنظيمي لوكالة ميلا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلا:

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلا.



المصدر: أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009، صادر في المدير العام في 2009/04/26.

الفرع 2: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للوكالة:

كما بين لنا الشكل السابق الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية ميلا، نقوم فيما يلي بتبيين مهام كل مصلحة:

أولاً: ادارة الوكالة:

المدير العام للوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E) المتطورة إلى التنظيم التجاري للوكالة (O.C.A) هو متصرف عملياتي مكلف بالبعثات الأساسية وتطبيق إستراتيجية تطوير البنك حيث يمكن تلخيص المهام المنوطة به في المهام التالية:

- تكيف الهيئة التجارية وفقاً للأرقام المتاحة ليكون في وضع يمكنه من التعامل مع مجمل طلبات الزبائن.
- وضع أهداف تتماشى مع الفرع الجهوي للاستغلال وتسطيرها مع المتعاونين لفائدة الأنشطة المدرجة.
- قيادة وإحياء المنتج التجاري لوكالته.
- استقبال ونصح العملاء الأوفياء للوكالة، بالنسبة للعمليات المصرفية ذات الإجراءات المعقدة.
- قيادة ومراقبة مباشرة العمل بالمخطط المتفق عليه مسبقاً التي نصت عليه التعليمات والأوامر.
- السهر على تطوير صورة وعلامة البنك.
- تسيير الشباك التابعة لوكالته.
- الاقتراح على المسؤولين، التحسين والتأثير إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة أو ربحية الوكالة.
- السهر على حفظ وأمان الممتلكات والأفراد، وعلى الاستعمال العقلاني للممتلكات.
- تأكيد نشر وحفظ القوانين.

ثانياً: السكرتاريا:

تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتنظيم مواعيد المدير واستقبال الراغبين في زيارته أو مهاتفته... وغيرها من أعمال السكرتاريا.

ثالثاً: المكتب الأمامي، مهمات ووظائف المتدخلين:

يقصد بها الشبايك الأمامية التي يتوجه إليها العملاء، حيث تنقسم إلى قطبين: قطب الزبائن وقطب المعاملات.

1. قطب الزبائن:

ويكون تحت إشراف "مشرف قطب الزبائن" تسند مهام هذه المصلحة اليه وتقوم بالعمليات التالية:

- تنظم العملية التجارية للأفراد والشركات ويدعم النمو، وذلك من خلال:
- تسيير وتطوير رأسمال تجارة الزبون، ودراسة جدوى مشروعه.
- مراجعة ملف الزبون في نظام الإعلام الآلي.
- مراقبة عمليات فتح حسابات المؤسسات والأفراد.
- تخصيص متابعة المحفظة المالية لكل زبون لدى مكلف زبائن معين.

- وضع الأهداف الفردية للتجارة، ووضع مخطط عمل تجاري من المدير العام و يتابع النتائج.
- مساعدة وتنشيط ونصح التجار في أعمال البيع.
- تسيير، تطوير شخصيا محفظة العميل وملفه بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وذات الاستعمال المتكرر لخدمات الوكالة، خاصة العمليات ذات الإجراءات المعقدة.
- تأكد الوصول لنتائج أوامر المسؤولين.
- تجهيز مكلفي الزبائن بمساعدة تقنية أو تجارية في ملفات لزيائن.
- التأكد من أن المتعاملين الجاريين يتحكمون في وسائل ضرورية توصلهم لأهدافهم.
- يؤطر نشاط مصلحة الزبائن المؤسسات، وذلك من خلال:
- السهر على الجمع من المستغلين المعلومات الضرورية لتركيب ملفات القرض.

ثالثا: المكتب الأمامي، مهمات ووظائف المتدخلين:

يقصد بما الشباييك الأمامية التي يتوجه إليها العملاء، حيث تنقسم إلى قطبين: قطب الزبائن وقطب المعاملات.

2. قطب الزبائن:

ويكون تحت إشراف "مشرف قطب الزبائن" تسند مهام هذه المصلحة اليه وتقوم بالعمليات التالية:

- تنظم العملية التجارية للأفراد والشركات ويدعم النمو، وذلك من خلال:
- تسيير وتطوير رأسمال تجارة الزبون، ودراسة جدوى مشروعه.
- مراجعة ملف الزبون في نظام الإعلام الآلي.
- مراقبة عمليات فتح حسابات المؤسسات والأفراد.
- تخصيص متابعة المحفظة المالية لكل زبون لدى مكلف زبائن معين.
- وضع الأهداف الفردية للتجارة، ووضع مخطط عمل تجاري من المدير العام و يتابع النتائج.
- مساعدة وتنشيط ونصح التجار في أعمال البيع.
- تسيير، تطوير شخصيا محفظة العميل وملفه بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وذات الاستعمال المتكرر لخدمات الوكالة، خاصة العمليات ذات الإجراءات المعقدة.
- تأكد الوصول لنتائج أوامر المسؤولين.
- تجهيز مكلفي الزبائن بمساعدة تقنية أو تجارية في ملفات لزيائن.
- التأكد من أن المتعاملين الجاريين يتحكمون في وسائل ضرورية توصلهم لأهدافهم.
- يؤطر نشاط مصلحة الزبائن المؤسسات، وذلك من خلال:
- السهر على الجمع من المستغلين المعلومات الضرورية لتركيب ملفات القرض.

- تقدير الخطر المرتبط بكل عملية قرض وتقديم ملفات الجودة في سلم القرار.
- المتابعة الفعلية لاستعمالات القروض من طرف طالبيها.
- التحضير والمشاركة في لجنة الوكالة.
- التأكيد على المتابعة التجارية (نوعية المعلومات المقدمة فيما يخص نوع النشاط، مجال استخدام القروض،... الخ).
- تأطير نشاط المكلفين بالزبائن الأفراد خصوصا للاكتئاب في منتجات الادخار.
- يؤطر نشاط مصلحة الزبائن الأفراد وذلك بالقيام ب:
 - السهر على أن تكون الواجهة الأمامية وتنفيذ مختلف مهام مصلحة الاستقبال والتوجيه.
 - وضع لوحات قيادة تجارية ويؤكد إتباعها.

- الإشراف على المصلحات التالية:

❖ مصلحة الزبائن المؤسسات:

وهي مسؤولة بالقيام على:

- تسيير وتطوير المحفظة المالية للزبائن وملفاته، وذلك من خلال:
- إدخال معلومات ملف الزبون في جهاز الإعلام الآلي.
- القيام بفتح الحسابات وتسجيل معلومات عن الملف.
- إعلام ملف الزبون.
- تحقيق عمليات الزبون.
- تطبيق مخطط عمل تجاري للمحفظة المالية للزبون، وتحقيق أهداف محددة.
- تنفيذ أسلوب فعال.
- تنفيذ المعاملات البنكية الجارية، وذلك بالقيام ب:
- إعادة الشيكات، السندات، التحويلات.
- تأكيد التقديم الفعلي لخدمات ما بعد البيع للعملاء بالجودة المطلوبة.

❖ مصلحة الزبائن الأفراد:

تقوم مصلحة الزبائن بالعمليات التالية:

- بالنسبة لملفات القروض:
 - تجميع الوثائق الضرورية لملف القرض.
 - فحص الملفات والمعلومات قبل الإرسال للمصلحة المتعلقة بالواجهة الخلفية.
 - تنفيذ زيارات للموقع.

- بالنسبة لأوامر العملاء المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية:
 - تجميع الوثائق الضرورية لملفات العمليات المتعلقة بالخارج.
 - فحص، صحة ملاءمة الوثائق المطلوبة بالتعليمات القانونية قبل إرسالها إلى المصلحة المتعلقة بالواجهة الخلفية.

- بالنسبة لخدمات ما بعد البيع:

- إعلام العميل بوضعية التقدم للملفات المودعة.
- إعلام الزبائن كتابة بالقرارات المتخذة.

❖ مصلحة الاستقبال والتوجيه:

تقوم مصلحة الاستقبال والتوجيه بالمهام التالية:

- توجيه العميل داخل الوكالة: وذلك من خلال:
 - استقبال الزبائن الداخلين للوكالة.
 - توجيه الزبائن للمصالح التي يحتاجونها.
 - تسيير حركة الزبائن داخل الوكالة
 - استقبال الاتصالات وتحويلها إلى المصالح المختلفة.
- التزويد برد أولي عن شكاوي الزبائن: وذلك بالقيام ب:
 - إعلام الزبائن بمجموعة الخدمات والمنتجات المهداة، وتوزيع مطويات للدعاية والإشهار.
 - إعداد وتسهيل بيان العمليات للزبائن.
 - وضع مطويات ولائحات إشهار في الواجهة الأمامية.
 - إعادة دفاتر الشيكات.
- العمل على العريف بوظائف الصراف الآلي.
- المهام والوظائف المشتركة للمكلفين بالزبائن الحاليين والمتوقعين.
- تسيير وتطوير رزنامة الزبائن الحاليين والمتوقعين.
- تفعيل المعاملات الجارية.
- ضمان خدمة نوعية ما بعد البيع.
- القيام بعمليات التحويل.
- القيام بمبادرات فيما يخص الزبائن (زيادة الزبائن الدائمين والمحتملين).

- كما أنه توجد مهام خاصة للمكلف بزائن الشركات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

فيما يخص الحسابات:

- استلام القطع المتتالية للملف المرتبطة بالرصيد.
- مراقبة تطابق الأوراق والمعلومات قبل إجراء المعاملة في مصلحة المكتب الخلفي
- القيام بزيارات للموقع.
- بخصوص أوامر الزائن حول العمليات التجارية الخارجية:
- استقبال (استلام) القطع المتتالية للعملية مع الطرف الآخر.
- مراقبة تطابق الأوراق (الملفات) المستلمة قبل التحويل إلى مصلحة المعنية في المكتب الخلفي.
- بخصوص الخدمة النوعية ما بعد البيع:
- إعلام الزبون بحالة الملفات مسبقاً.
- إخطار الزبون بالقرارات المتخذة.

2. قطب العمليات:

تسند مهامه لمراقبه، حيث يقوم بالوظائف التالية:

- التنسيق بين أنشطة بنك الوقوف (مصلحة الخدمة السريعة)، قسم محاسبة الإيداعات، وحاملي الصناديق بصفة أدق كل عمليات التسيير النقدي.
- التأكد من التوظيف الجيد وتغذية جهاز الصراف الآلي بالأوراق النقدية.
- التأكد عامة من حركة الأموال وتوازن السيولة في الإيداع.

بالإضافة للإشراف على المصالح التالية:

❖ بنك الوقوف:

في إطار عمله، موظف شباك بنك الوقوف أو الخدمة السريعة يقوم بالوظائف التالية:

- إجراء، يعني محاسبة السحوبات الأكثر من 100.000 دج، وقبل تفعيلها على مستوى الصندوق الرئيسي.
- استقبال حامل الصندوق الرئيسي للوكالة الأموال اللازمة لتمويل الصندوق الأوتوماتيكي من أجل سحوبات الصندوق.
- بعد انتهاء الدوام على الساعة 3:30، يتم تبرير رصيد صندوقه قبل الصندوق الرئيسي للوكالة.

❖ الصندوق المركزي:

يتولاه شخص يدعى حامل الصندوق، يقوم بما يلي:

- تلقي الإيداعات من الزبائن.
- تنفيذ سحبيات الزبائن الأكثر من 100.000 دج.
- تنفيذ كل عمليات الصرف اليدوي.
- القيام ببعث واستقبال الأموال.
- ❖ محاسبة الإيداعات: وتمثل مهمتها الأساسية في:
- محاسبة إيداعات الزبائن المرتبطة بفتح الحسابات (أول إيداع)، إيداعات نقدية بالعملة الصعبة والمحلية وتسجيلها في الصناديق (D.A.T) بالطريقة القانونية فيما يخص الرسوم والخزانات.
- وفي إطار تجهيز الزبائن يقوم المكلف بهذا المنصب بتوجيه الزبائن المهمين (الإيداعات الكبرى) إلى المكلف بالزبائن على مستوى الوكالة.
- ❖ الواجهة الخلفية: هو امتداد للمكتب الأمامي ويضمن له المساعدة، النصح والمعلومات الضرورية والقيام بعمليات الزبائن في أحسن الظروف، ويقسم إلى المنشآت التقنية والبشرية والتقنية والمهام الضرورية التي تتطلب وقت محدد، وتطبيق إعادة النظر في الاستراتيجية الداخلية والخارجية للبنك كما يضمن التواصل مع الخدمات المختلفة للوكالة والهيئات الخارجية (بنك الجزائر، الإدارة المالية...)

وبقيادة المشرف ينقسم المكتب الخلفي إلى مهمات محددة مرتبطة بما يلي:

- وسائل الدفع (آلة السحب).
- عمليات الرصيد.
- العمليات التجارية الخارجية.
- المهام الإدارية والمحاسبية.

مهام ووظائف المشرف على المكتب الخلفي (back office)

- جميع المعلومات والنصائح والمساعدات الضرورية، ويعالجها ويتم ويقوم بعمليات الزبائن.
- جمع الكفاءات التقنية والبشرية الضرورية لمعالجة الأوامر والعمليات الصادرة من الواجهة الأمامية للشبكة المعلوماتية الداخلية للبنك، وللمقاصة الآلية.
- مكلف بمعالجة المهام الإدارية، التقنية، والعمليات الضرورية في الوقت المحدد باتباع تنظيم داخلي أو خارجي للبنك (دراسة، معلومات، بحث، استكشاف).

- التأكد من الربط بين مختلف مصالح الوكالة والمنظمات الخارجية (باقي الفروع، بنك الجزائر، مديرية الضرائب،... وغيرها).

- الإشراف على المصالح التالية:

● وسائل الدفع.

● عمليات القرض.

● عمليات التجارة الخارجية.

● مهام إدارية ومحاسبية.

- كما أن مسؤول الواجهة الخلفية تسند إليه المهام التالية:

● التأكد من توزيع العمل داخل مكاتب الواجهة الخلفية.

● مساعدة وتوجيه الموظفين في تنفيذ مهامهم.

● مراقبة صحة وتنظيم العمليات المنفذة داخل الواجهة الخلفية.

● التأكد من تجميع، تحليل، وإرسال المعلومات الإحصائية لمصالح المستخدمين (الداخلية أو الخارجية).

● التأكد من حفظ المعلومات في حزمة الملفات في شروط جيدة من الأمان.

● أن يكون المخاطب لقطب الزبائن وقطب العمليات.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل بيانات الاستمارة

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة عملية والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وبما أن موضوعنا هو دور التسيير الاستراتيجي باعتباره هو الذي يسمح لنا بالكشف عن العلاقة والتأثير الموجود بين متغيرات الموضوع، وقد قمنا باستخدام المنهج على مرحلتين:

- **المرحلة الاستطلاعية:** قمنا بضبط العنوان في شكله الحالي وكذلك تحديد الاشكالية الأساسية له وذلك بصياغة التساؤلات التي يثيرها الموضوع.
- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** وتتمثل في وضع الفرضيات وعرض الموضوع وشرحه وجمع البيانات واستخلاص النتائج ووضعها في شكلها النهائي.
- **عينة الدراسة:** تشكل العينة في البحث العلمي مصدر استقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع، والعينة تمثل الفئة أو الجزء الذي يشملهم البحث مع أفراد مجتمع البحث المحلي الأصلي، ونظرا لأن موضوعنا يتعلق بالموارد البشرية وتماشيا مع اهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام العينة القصدية، ونظرا لأن موضوعنا يتعلق بالموارد البشرية، وقد استخدمنا العينة العشوائية المنتظمة وذلك بالإطاحة بكل الفئات من العمال الموجودة بالمنظمة.
- **حجم العينة:** نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بهذه الدراسة كي نطرح عليهم أسئلة ونحصل على أجوبة، قمنا باختيار عينة تستجيب للمتطلبات العلمية وتخضع للمقاييس المعمول بها، حيث أخذنا 25 عامل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

هناك عدة طرق لجمع البيانات منها:

- أ- **الملاحظة:** وتعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث التي تلائم طبيعة الظاهرة، وهي من أهم الأدوات كونها مصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وهي تستعمل في جميع أنواع البحوث.
- ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة لجميع المعطيات، تنبى من أجل أن نسأل بصفة معمقة شخص او مجموعة صغيرة من الأشخاص ففي بداية الدراسة الميدانية ومن أجل التعرف أكثر على المنظمة قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة والتي أفادتنا في الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ومهام كل مديرية كما سمحت لنا هذه الأداة من التعرف على العدد الإجمالي لعمال المنظمة وكذا عددهم حسب طبيعة العمل الموكل لهم.
- ت- **الاستمارة:** إن هذه الأداة تسمح لنا باستجواب أفراد العينة بطريقة موجهة والقيام بحساب كمي، الغرض منه إيجاد علاقات رياضية وبمقارنات رقمية، هذا ما جعلنا نعتمد هذه الأداة كوسيلة لجمع بيانات تتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها.

ولقد تضمنت الاستمارة 19 سؤال (معلق، مفتوح) وزرعت على ثلاثة محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات حول التدريب.

- الجانب التاريخي للمنظمة ودورها الاقتصادي.

- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

المطلب الثالث: تحليل وتبويب البيانات

1- تحليل البيانات الشخصية:

- جدول رقم (01) يبين جنس العينة

$$25 \rightarrow 100\% \quad x = (10 \times 100) \div 25 = 40\%$$

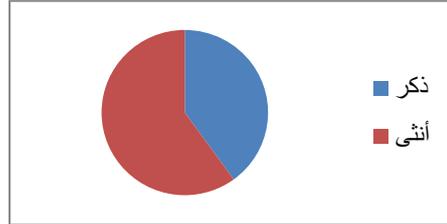
$$10 \rightarrow x$$

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	10	15	25
النسب المئوية	%40	%60	%100

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية

$$25 \rightarrow 360^\circ \quad x = (10 \times 360) \div 25 = 144^\circ$$

$$10 \rightarrow x$$

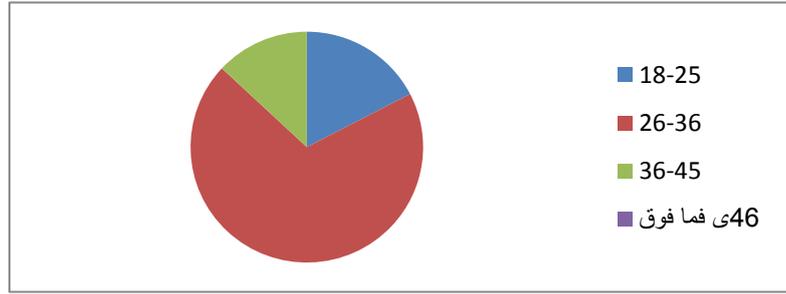


ويوضح هذا الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة هم من الذكور في حين وجدت 60% إناث وفي الحقيقة أن غالبية نسبة الإناث على الذكور يرجع في المقام الأول لطبيعة العمل في هذه المنظمة الذي يفرض قوة عمل فئة النساء أكثر من الرجال.

الجدول رقم (2): يبين سن العينة.

السن	25-18	35-26	45-36	46 فما فوق	المجموع
التكرار	05	17	03	00	25
النسبة المئوية	%20	%68	%12	%00	%100

تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية



توضح المعطيات الكمية للجدول أن 25% من نسبة العينة تتراوح أعمارهم من 18-25 سنة بينما يوجد 68% تتراوح أعمارهم من 26-35 سنة وبين الجدول أن 12% من الفئة العمرية 36-45 سنة.

والحقيقة أن هذه الشواهد الكمية تبين في معظم أفراد العينة هم من فئة النساء بنسبة قدرت بـ: 68% وهذا دليل على أن فئة النساء هي الغالبة.

الجدول رقم (3): حسب المستوى التعليمي

$$25 \rightarrow 100\% \quad x = (4 \times 100) \div 25 = 16$$

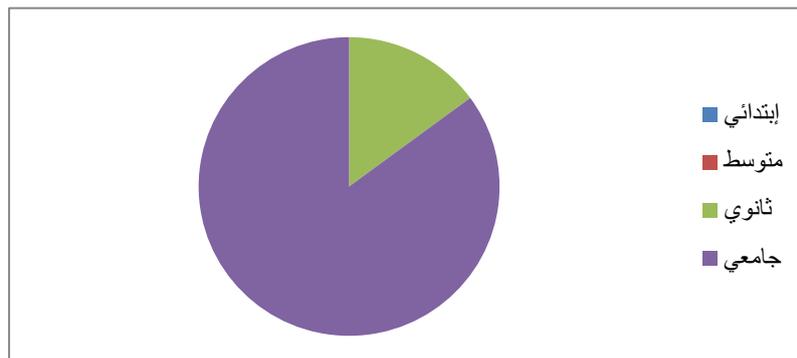
$$4 \rightarrow x$$

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي
25	21	04	00	00	التكرار
%100	%84	%16	%0	%0	النسبة المئوية

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

$$25 \rightarrow 360^\circ \quad x = (4 \times 360) \div 25 = 57.6^\circ$$

$$4 \rightarrow x$$

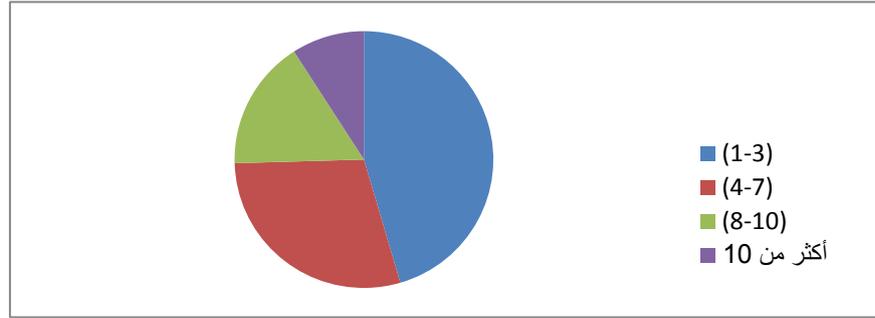


بينت الشواهد الكمية للجدول وجود اختلافات تعليمية لدى العينة فوجد: 16% ثانوي و 84% جامعي وهذه النسب تدل على تفضيل المنظمات للفئة الجامعية نتيجة التحولات الاقتصادية التي عرفتھا والعلاقات التي تربط هذه الأخيرة بالتطور العلمي الذي فرض على المنظمات التعامل مع أفراد ذوي كفاءة عالية.

- الجدول رقم (4): حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	3-1	7-4	10-8	أكثر من 10	المجموع
التكرار	11	08	04	02	25
النسبة المئوية	44%	32%	16%	8%	100%

تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 44% من أفراد العينة تتراوح أقدمتهم من 3-1 سنوات في حين أن 32% قضاوا ما بين 7-4 سنوات في هذه المنظمة، و 16% ما بين 10-8 سنوات، و 08% هم أكثر من 10 سنوات.

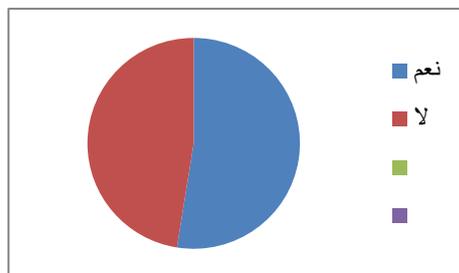
ونلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 3-1 سنوات لأن المنظمة قامت بتوظيف يد عاملة جديدة وإحالة الكثير من العمال على التقاعد المسبق وهو الأمر الذي يفسر هذه السيطرة للفئة الأقل خبرة.

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

- الجدول رقم (5): هل سبق وأن خضعت لدورة تدريبية؟

المستخدمين	نعم	لا	المجموع
التكرار	13	12	25
النسبة المئوية	52%	48%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية

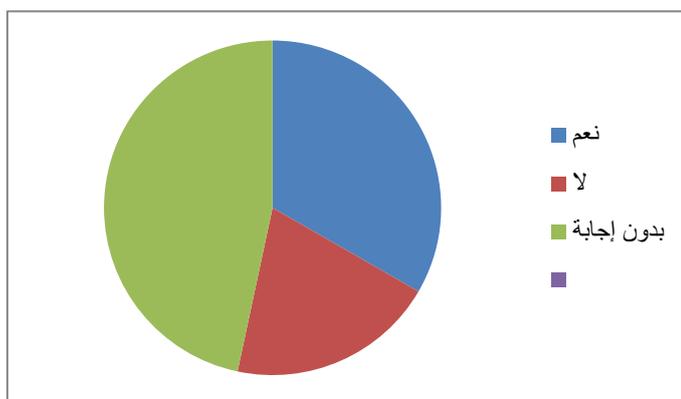


توضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المستخدمين أي نسبة 52 % سبق لهم وأن تدرّبوا في حين نسبة المستخدمين غير المتدربين تقدر بـ: 33.33% ، وهذا ما يبين اهتمام المنظمة والمسؤولين الإداريين بضرورة تحسين أداء أفرادها.

الجدول رقم (6): هل التدريب إجباري أم اختياري؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	07	06	12	25
النسبة المئوية	28%	24%	48%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

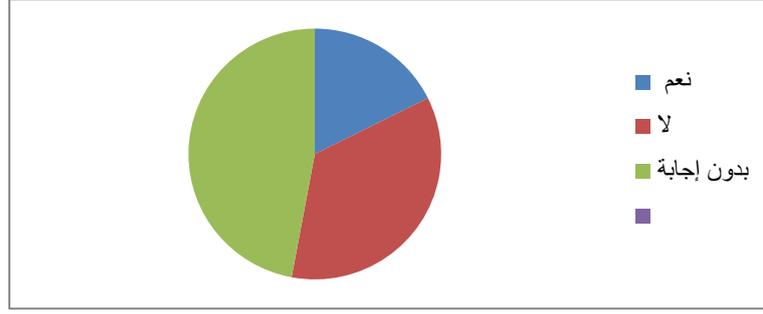


من خلال الجدول نلاحظ أن التدريب داخل المؤسسة بنسبة 28 % وخارج المؤسسة 24 % مما يوضح أن التدريب الداخلي يكون بنسبة أكبر وقد يرجع ذلك إلى توفر الإمكانية التدريبية في الداخل.

- الجدول رقم (8): ما هو هدفك من التدريب؟

المستخدمين	اكتساب المعارف	تطوير المهارات	ترقية	تغيير السلوك	بدون إجابة	المجموع
التكرار	08	03	02	00	12	25
النسبة المئوية	32%	12%	8%	00%	48%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية

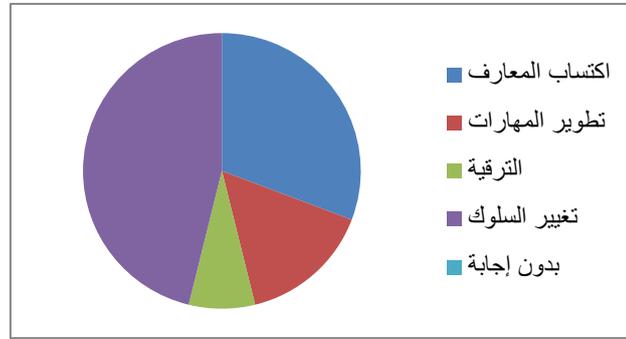


نلاحظ من الجدول أن كل عامل له نظرة للتدريب والهدف منه يختلف من فرد لآخر فنلاحظ نسبة 32% يعتبرون الهدف منه اكتساب المعارف، و12% تطوير المهارات، و08% ترقية.

- الجدول رقم (9): هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب البرنامج التدريبي؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	04	09	12	25
النسبة المئوية	16%	36%	48%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

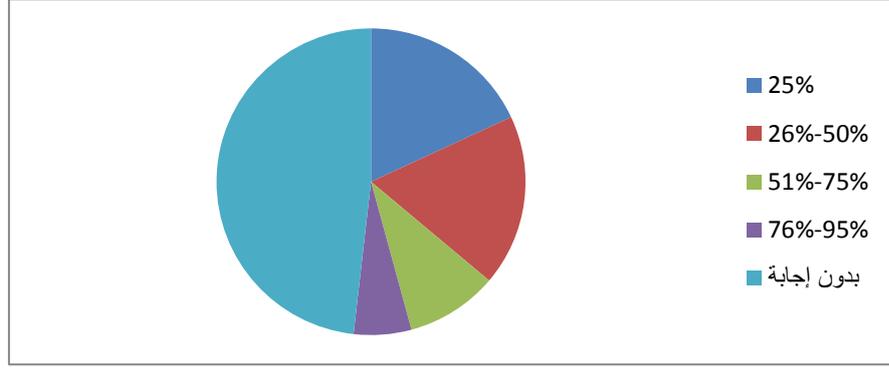


انطلاقاً من القيم الاحصائية الواردة في الجدول يتبين لنا أن 16% اعتبروا أن المدة كافية، أما البقية أي 36% أجابوا بأنها غير كافية وذلك لاعتماد المؤسسة سياسة التدريب المتوسط المدى.

- الجدول رقم (10): ما هي نسبة المعارف المتحصل عليها من عملية التدريب؟

المستخدمين	25%	26-50%	51-50%	76-95%	بدون إجابة
التكرار	04	04	03	02	12
النسبة المئوية	16%	16%	12%	08%	48%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية

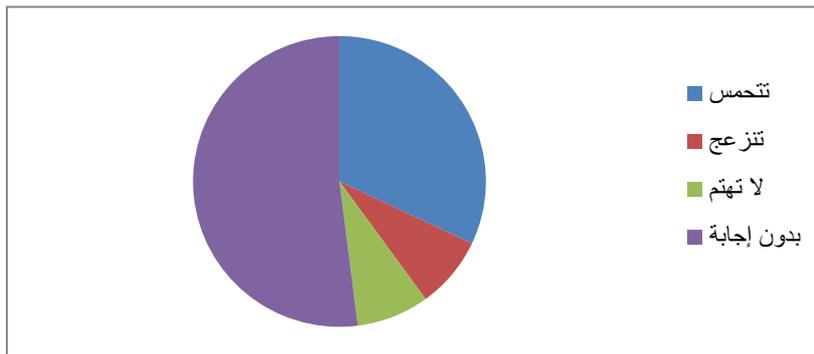


يوضح الجدول نسبة المعارف المتحصل عليها إثر عملية التدريب وكانت نسبة المتحصلين على ما يتراوح بين 26% - 50% تقدر بـ: 16% والمتحصلين على ما يتراوح بين 51%-75% من المعارف تقدر بـ: 12% ومن المعارف التي تقدر بـ: 16% المتحصلين على 25% والمتحصلين على ما يتراوح بين 76%-95% تقدر بـ: 8% وهي نسبة متفاوتة تحكمها عدة عوامل.

- الجدول رقم (11): ما هو شعورك عند تعيينك للمشاركة في دورة تدريبية؟

المستخدمين	تتحمس	تنزعج	لا تهتم	بدون إجابة	المجموع
التكرار	10	01	01	13	25
النسبة المئوية	40%	4%	4%	52%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية

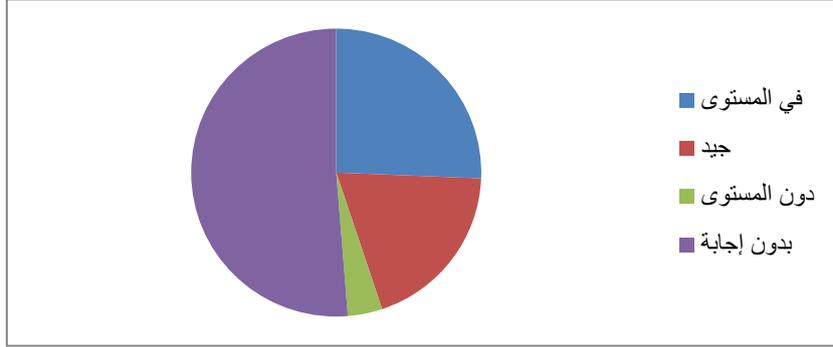


تمثل نسبة 40% أي الأغلبية يتحمسون للمشاركة في الدورة التدريبية وتبقى نسبة حوالي 8% مقسمة بين غير المهتمين بنسبة 4% والذين ينزعجون بنسبة 4%.

- الجدول رقم (12): بصورة عامة ما هو رأيك في البرنامج التدريبي الذي أخذته؟

المستخدمين	في المستوى	جيد	دون المستوى	بدون إجابة	المجموع
التكرار	06	05	01	13	25
النسبة المئوية	% 24	% 20	% 04	% 52	%100

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

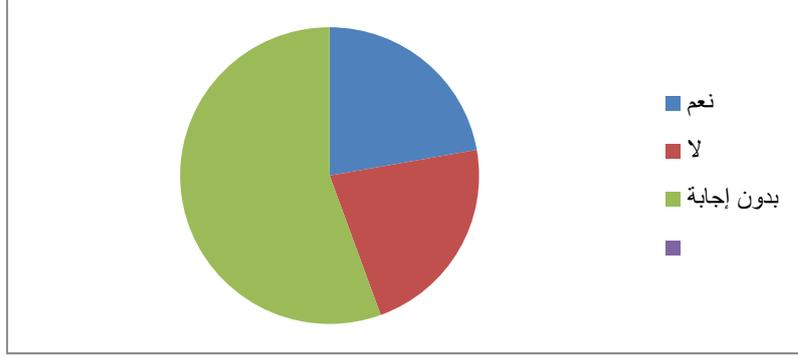


من البيانات المدونة في الجدول نرى بأن نسبة 24% من العمال يعتبرون البرنامج التدريبي المأخوذ في المستوى، و20% يرون أنه جيد أما نسبة 04% فيرون أنه دون المستوى.

- الجدول رقم (13): هل أخذت المؤسسة بعين الاعتبار رغباتك في المواضيع التدريبية؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	04	06	15	25
النسبة المئوية	% 16	% 24	% 60	%100

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

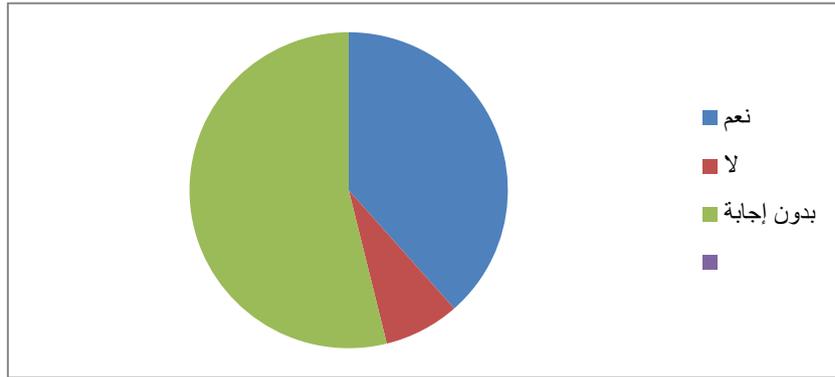


توضح الإحصائيات أن نسبة 16% أجابوا بنعم ونسبة 24% أجابوا ب: لا

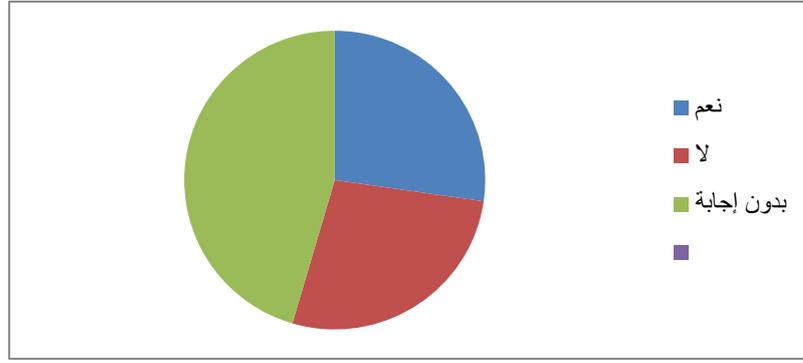
- الجدول رقم (14): هل كان برنامج التدريب مهم بالنسبة إليك؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	10	02	13	25
النسبة المئوية	40%	08%	52%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:



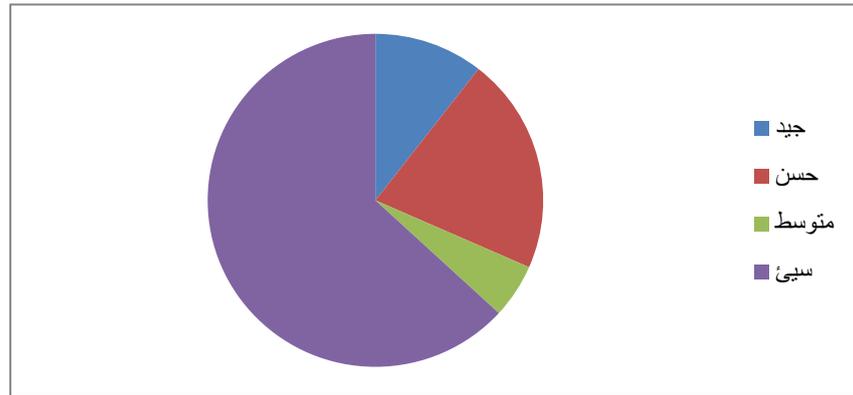
تمثل نسبة 40% في الجدول أعلاه الإجابات بنعم فيما يخص أهمية البرنامج التدريبي، 08% يعتبرونه غير مهم



- الجدول رقم (15): ما رأيك في نظام تقييم الأداء؟

المجموع	بدون إجابة	سيئ	متوسط	حسن	جيد	المستخدمين
25	15	00	02	05	03	التكرار
%100	% 60	% 00	% 08	% 20	% 12	النسبة المئوية

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

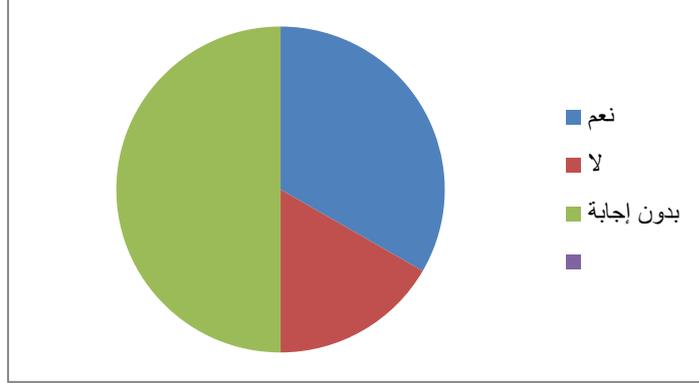


من خلال الجدول نرى أن نسبة 12% كان تقييم الأداء جيد ونسبة 20% في مستوى حسن بينما قدرت نسبة 08% بمستوى متوسط.

- الجدول رقم (16): هل حصلت على جوائز ومكافآت؟

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	المستخدمين
25	12	06	07	التكرار
%100	% 48	% 24	% 28	النسبة المئوية

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 25% أجابوا بنعم أي أنهم حصلوا على حوافز ومكافآت بينما نسبة 24% فأجابوا ب: لا أي أنهم لم يحصلوا على حوافز ومكافآت.

- الجدول رقم (17): هل لديك روح الإبداع والابتكار؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	09	04	12	25
النسبة المئوية	36%	16%	48%	100%

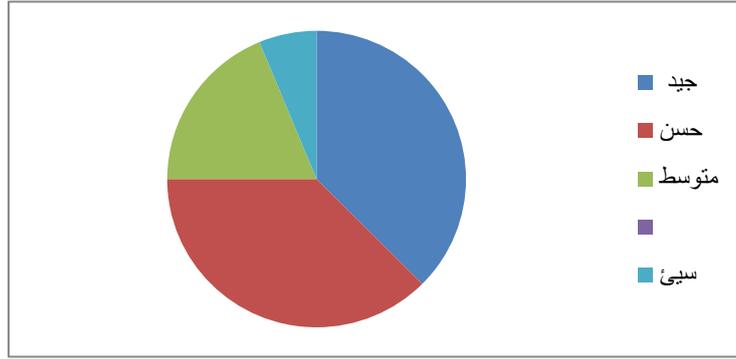
- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

من الجدول نلاحظ أن نسبة 36% أجابوا بنعم ويفضلون العمل في فريق ونسبة 16% لا يفضلون العمل في فريق.

- الجدول رقم (19): ما مستوى اهتمامك باكتساب معارف جديدة وتنميتها؟

المستخدمين	جيد	حسن	متوسط	سيئ	بدون إجابة	المجموع
التكرار	09	11	03	00	02	25
النسبة المئوية	% 36	% 44	% 12	% 00	% 08	%100

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

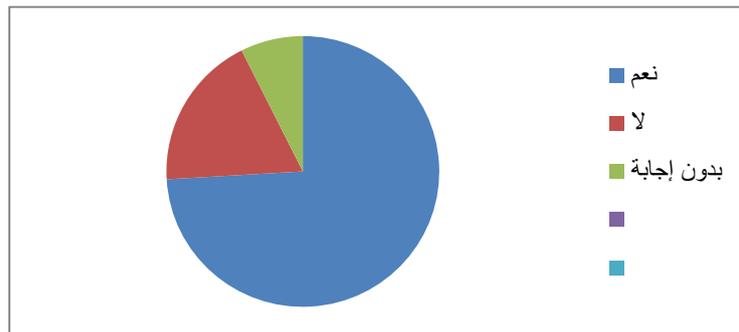


نلاحظ من الجدول أن نسبة 36% بمستوى جيد وقدرت نسبة المستوى الحسن بـ: 44% أما نسبة 12% فكانت في مستوى متوسط.

- الجدول رقم (20): هل البنك يوفر خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	20	04	01	25
النسبة المئوية	% 80	% 16	% 04	% 100

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

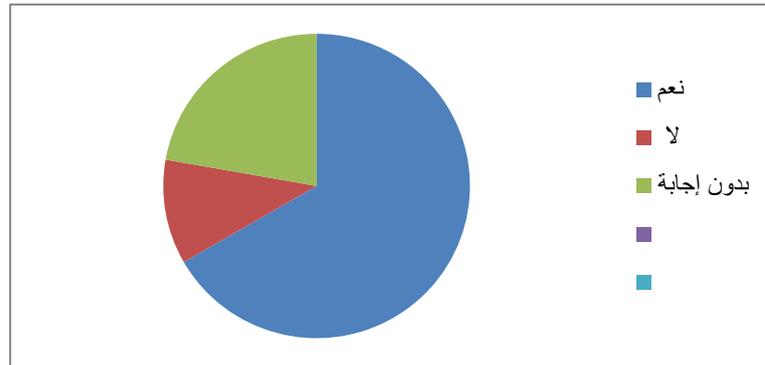


من إحصائيات الجدول نلاحظ أن نسبة 80% أجابوا ب: نعم أي أن البنك يوفر خدمات ذات جودة عالية أما نسبة 16% فأجابوا ب: لا بمعنى أن البنك لا يوفر خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة.

-الجدول رقم (21): هل تساهم الموارد البشرية بدرجة عالية في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	18	02	05	25
النسبة المئوية	72%	08%	20%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

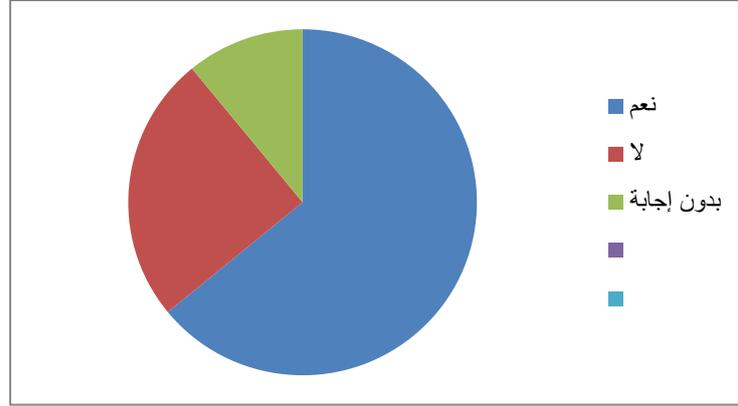


نلاحظ من الجدول أن نسبة 72% اعتبروا أن الموارد البشرية تساهم في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية بدرجة عالية أما النسبة المتبقية التي قدرت ب: 08% اعتبروا أن الموارد البشرية لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المنظمة

- الجدول رقم (22): هل البنك يركز على الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	15	07	03	25
النسبة المئوية	60%	28%	12%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:

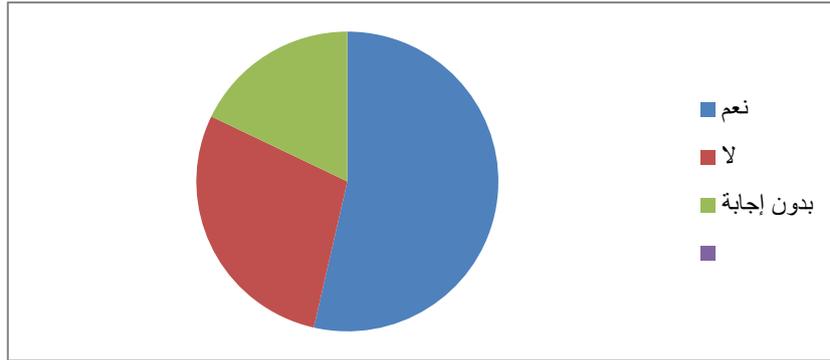


تبين إحصائيات الجدول أن نسبة 60% اعتبرت البنك يركز على الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وكمصدر رئيسي لها بينما نسبة 28% فأجابوا ب: لا أي أن البنك لا يعتبر الكفاءات مصدرا في تحقيق الميزة التنافسية.

- الجدول رقم (23): هل لديكم القدرة على التعامل في سوق مفتوح بالتقلب والفجائية؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	13	07	05	25
النسبة المئوية	52%	28%	20%	100%

- تمثيل المعطيات في الدائرة النسبية:



من الجدول نلاحظ أن نسبة 52% يرون أن البنك لديه القدرة على التعامل في سوق يتصف بالفجائية والتقلب أما نسبة 28% اعتبروا أن البنك ليس لديه القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالفجائية والتقلب.

الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن البنك يعتبر التدريب إجباري حيث قدرت نسبة المستخدمين الذين اعتبروه إجباري و قدرت نسبتهم 28%.
اعتبر البنك الكفاءات مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية حيث قدرت نسبة المستخدمين الذين أجابوا بنعم 60% و قدرت نسبة الذين أجابوا بلا 28%.
وفي نهاية هذا البحث تبين لنا أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية له دور أساسي في تحقيقه للميزة التنافسية وهذا لدوره الكبير في دعم هذه الأخيرة و بالتالي يجب على المنظمة الاعتماد على الموارد البشرية لأنه لا يمكن لأي منظمة الاستمرار بدون توفرها ،حتى تضمن إستمراريتها في السوق.

أولاً: نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ،تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقاً.

1-بالنسبة للفرضية الأولى:من خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

-إن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوما إستراتيجيا تعكس وصفا تنافسيا نسبيا جدا ومستمرًا للمنظمة إزاء منافسيها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها،وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح البقاء و الاستمرار في السوق على المدى الطويل بما يدل على أنها فرضية صحيحة.

-وفيما يتعلق بالتسيير الإستراتيجي نخلص إلى كونه نظاما يمكن المنظمة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لإستراتيجياتها و يحقق للمنظمة وضوح في الرؤية المستقبلية و التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية ،كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي.

-إن الميزة التنافسية مرتبطة بتحليل بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ،الأمر الذي يمكن للمنظمة من المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها و كفاءتها تؤكد هذه النتائج أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا.

2-بالنسبة للفرضية الثانية:حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

-تعد الكفاءات أهم الموارد البشرية كالأصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لقدرات ومهارات المنظمة التي تتميز بالتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها ،بحيث يتم تكوينها و تنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المنظمة.

-ضمن إطار مقارنة الموارد البشرية اقترحنا مقارنته تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات موردا إستراتيجيا ،ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية ، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة و كونها نادرة و غير قابلة للتقليد أو التبديل لذلك فهي فرضية صحيحة.

تؤكد هذه النتائج أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا يمكن للمنظمة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

3-بالنسبة للفرضية الثالثة:لقد توصلنا إلى النتائج التالية:

-يمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية ، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المنظمة في تسيير مواردها البشرية ، كما يهدف هذا التسيير للتوافق مع متطلباته إلى الحفاظ على كفاءة العاملين ، وتنمية و توظيف قدراتهم و مهاراتهم .

-يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية إتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية و تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهداف الميزة التنافسية من خلال مواردها و كفاءتها.

-لقد أحدثت التحولات العالمية الجديدة اهتماما متزايدا بالمورد البشري كمورد إستراتيجي كونه طاقة فكرية و مصدر الإبداع و الابتكار الأمر الذي يتطلب ضمن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ضرورة استثمار قدراته و توظيفها ،باعتباره هدفا إستراتيجيا في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة الاقتصادية.

-إن تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق أداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات و المعرفة و الجودة بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل الموارد البشرية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية صحيحة .

4-بالنسبة للفرضية الرابعة:توصلنا إلى النتائج التالية:

-إن مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي يؤكد على إمكانية تسييره و استعمالها و تخزينها بسهولة فالمنظمات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها ،بل قدرة و إمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد و متميز مرتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية.

-يتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق ، تنظيم و تخزين ،نشر و استعمال المعرفة في المنظمة و سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

-تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمنظمة الاقتصادية في بناء و تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المميزات التنافسية مبكرا و الاستعداد للتكيف معها.

-تواجه المعرفة تحديات عديدة ،فتسيير المعرفة ما زال نظاما في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات و نقص و انعدام الدافع لدى المستعملين ،بالإضافة إلى نقص التزام المسيرين

بسبب تعارض إجراءات تسيير المعرفة مع ثقافتهم التنظيمية وبناء تلك النتائج تبين أن تسيير و تمشين المعرفة كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يساهم في امتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية تقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1- ضرورة اعتماد نظام التسيير الإستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى ، و اعتماد الإستراتيجيات المحققة بفاعلية و يمكن المنظمة من تخصيص مواردها و التكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة ، و تفعيل نظام التسيير الإستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة و الكامنة ، المادية و المعنوية في موارد و أنظمة و التعرف على نقاط الضعف لمعالجتها و التقليل من أثارها المحتملة من جهة ، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المنظمة من اقتناص الفرص الحالية و المستقبلية و تفادي مخاطر و تهديدات البيئة التنافسية شديدة التغيير

2- يجب على المنظمة الاقتصادية اعتبار مواردها البشرية الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول و القدرات و المهارات و المعرفة مصدر ميزتها التنافسية ، بسبب إمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها خاصة الموارد و الكفاءات النادرة و الفريدة و المتميزة و الاحتفاظ بها ، وإدراك المنظمة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في مواردها البشرية و بالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها بل لابد من توفير بيئة تقودها المعرفة و تسودها الجودة ، بيئة تحفز على الإبداع و التجديد ، و تقبل التغيير التنظيمي الضروري و توظف و تثمن معرفتها الكامنة.

3- ضرورة تسيير مواردها البشرية استراتيجيا من خلال النظم و المداخل الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كتسيير الكفاءات ، تسيير الجودة الشاملة و العمل على منح وظيفة الموارد البشرية و الكفاءات ذات مسؤولية و تأثير كبير في أداء مختلف الموارد و الوظائف و الأنظمة بكفاءة و فاعلية .

4- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة ، و تطبيق أنظمة تدريب و تحفيز ، اتصال ، تقييم أداء و وضع الخطط و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية و الكفاءات كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كأجراء .

5-تفعيل نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية و الذي يحقق أيضا اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة التنافسية مع ضرورة تطوير و تطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية بهدف تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن الموارد البشرية بالمنظمة و قياس تكلفتها ، بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات النوعية ، وتدريبهم و تحفيزهم و العمل على وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية و الوظيفية و التشغيلية التي تحقق الاستغلال و التوظيف الرشيد و الأفضل للمورد البشري في المنظمة.

ثالثا:أفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركز على التعرف على التأثير الذي يمكن أن يتركه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال مداخل حديثة كتسيير المعرفة و إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت العديد من الجوانب و الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية و التطبيقية ومنها:

1-مقاربة الموارد البشرية و الكفاءات و الميزة التنافسية.

2-مقاربات المصادر الإستراتيجية للميزة التنافسية.

3-نموذج مقترح للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

4-مقاربات نحو تسيير فعال للكفاءات في المنظمة.

5-مقاربات نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة في المنظمة.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول أن هذا اجتهاد إنساني يلزمه النقص،ويحتاج إلى البحث و التوسع أكثر من أجل إثراء المعرفة و المساهمة في تطوير البحث العلمي.

- 01-أحمد ماهر،التنظيم،الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر،2005
- 02-الداوي الشيخ،نحو تسيير إستراتيجي فعال الإسمنت في الجزائر،أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ،جامعة الجزائر،1999 .
- 03-العربي دخموش،نظرية الإستراتيجيات الدولية،الإرسال ،جامعة التكوين المتواصل،مركز قسنطينة ،الجزائر، فرع قانون العلاقات الاقتصادية،الطبعة الثالثة.
- 04-أميره محمد عبد السميع عمارة،تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياسي،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية،جامعة القاهرة،مصر،2002 .
- 05-أمين عبد العزيز حسن،إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين،دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،2001 .
- 06-إسماعيل محمد السيد،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقه،المكتب الغربي الحديث ، الإسكندرية،مصر،1993 .
- 07-تامر البكري،إستراتيجية التسويق،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2008 .
- 08-حسن إبراهيم بلوط،المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،الطبعة الأولى،دار النهضة العربية،بيروت،لبنان،2005 .
- 09-حسين يرقى،فعالية نظام الأجور بالمؤسسة،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001 .
- 10-دبة مصطفى وكحول عدنان،دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ليسانس،قسم علوم التسيير،سطيف،الجزائر،2009 .

- 11- داوي الشيخ، دور التسيير الفعال لأدوات و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 .
- 12- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008 .
- 13- زهية موسوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002 .
- 14- زهير الصباغ و عبد العزيز أبو نبغة، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1990 .
- 15- سملاي بجضية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، عمان، الأردن، 2004 .
- 16- شارلز هال، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001 .
- 17- صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 18- طارق الحاج، التسويق، من المنتج إلى المستهلك، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1997 .
- 19- عايذة سيد الخطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1985 .
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999 .
- 21- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2002 .

- 22- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، الطبعة الثانية ، 1997 .
- 23- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم المتغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004 .
- 24- عبد الفتاح بو خمخ، عائشة مصباح، الملتقى الدولي الرابع المنافسة و الإستراتيجية التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 26- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995 .
- 27- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1997 .
- 28- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر ها، تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000 .
- 29- فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007 .
- 30- مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008 .
- 31- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2001 .
- 32- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .
- 33- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 .

34-نعمة عباس الخفاجي،الإدارة الإستراتيجية،المداخل والمفاهيم والعمليات،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2004 .

35-نوال بن عمارة،صديقي مسعود،محاسبة الموارد البشرية،الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة ،الجزائر،2004 .

36-وادي عدون،الإدارة والتخطيط الإستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

37-atamer tugrul,roland calori,diagnostique et décision stratigique,2éme,éd ,2003.

38-ballay jean-français ,capitaliser et transmettre les sauoir de l'entreprise,ed ,eyrolles,paris,France,1997.

39-didier cazal et dietrich,compétence et sauoirs,entre GRHETstratégique , les cahiers de la recherche ,janvier 2003.

40-d .puthod,c ,thevanard ,la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources,irege université de savoie,1998.

41-gérard garibald ;analyse stratégique,comment conceuoir les choix stratégique en sitution concurrentielle,3éme,éd,ed,d'organisation,paris,France,2001 .

42-gerry,johnson et all ,stratégie ,7éme éd,ed peason education ,France,paris,2005.

43-ingham,m.mangement strategique ,et compétitivité ,bruscelles,de broech,1995.

44-jacques grisé,les ressorces hummains en tant que source d'avantage concurrentiel dureble,document de travail/montrel,quelbec,1997.

45-jean claude tarandea,stratégie industrielle,2éme éd,éd libraire vuibert ,

Paris,France,1998

46-j.L.castro,fguérin,j.lauriol,le modèle des 3c en question,revue française de gestion,mars-avril,1998.

47-j.orsomi, management stratégique,la politique général de l'entreprise,éd libraire vuibert,collecion vuibert,paris,France

48-kotler et dubois,marketing management,10ème éd,publie union,2000

49-lecoc xavier,said yami,l'analyse stratégique et la configuration de valeur , Français de gestion,édlavoisier,2004

50-michal porter,l'auantage concurentiel,paris,france,2000.

51-michal porter, l'auantage concurentiel des nations,1993.

52-M.porter, l'auantage concurentiel comment devancer ses concurents et maintenir son suance,1996.

53-michel gervais,stratigique de l'entreprise,4émé,éd ,ed,économier,paris,France ,1996.

54-petit.D.A.Mbengue,stratégie et gestion des ressources hummains,reveue française de gestion,2001.

55-PH.larin,j.c tarondeau,de la stratégie au processus stratégique ,revue française de gestion,1998.

56-pier xavier machi ;le cncpt de compétonce en stratégié,prespectives et limités, université de la méditerranée ,p01,http :www .stratégiesims.com/matréal/meschi pdf,26/10/2003.

57-porte,michoix strategique et concurrence,paris,France,econica,1986.

58-wills le lauran j.y.guering,planification stratégique des ressources hummains
,press universitaires de montreal,1991.

يعتبر التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتخطيط الاستراتيجي , اذ تتمثل الإستراتيجية
كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة و زيادة ربحيتها .

و تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية بسبب :

أولا زيادة الوعي بأهمية المورد البشري كأصل أساسي من أصول المنظمة و ثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى

كفاءات تحسین خدام تكنولوجيا المعلومات , و للموارد البشرية دور كبير و مهم في تحقيقه للميزة

التنافسية

La gestion stratégique est considéré comme une extension naturelle pour le développement du système de planification stratégique car la stratégie représente comme une opération a la prise des décisions concernant le développement de l'organisation et l'augmentation de son gain et le besoin a l'intérêt de la gestion stratégique pour les ressourcés humaines augmente a cause de :

Premièrement : la conscience totale de l'importance des origines de la ressourcés humaines comme une origine basique des origines de l'organisation.

Deuxièmes : grâce au besoin élevé a l'aptitude du perfectionnement de l'utilisation des technologies de l'information et pour les ressources humaines un grand et important rôle a la réalisation de du caractère compétitif.

الاستمارة:

أولاً: البيانات الشخصية للعمال.

س 1: الجنس:

أنثى 15

ذكر 10

س 2: العمر:

18 سنة إلى 25 سنة: 05

26 سنة إلى 35 سنة: 17

36 سنة إلى 45 سنة: 03

46 سنة فما فوق: 00

س 3: المستوى التعليمي:

متوسط: 00

ابتدائي: 00

جامعي: 21

ثانوي: 04

س 4: الخبرة المهنية:

1 إلى 3 سنوات: 11

4 إلى 7 سنوات: 08

8 إلى 10 سنوات: 04

أكثر من 10 سنوات: 02

س 1: هل سبق و أن خضعت لدورة تدريبية؟

لا 12

نعم 13

س 2: هل التدريب إجباري أم اختياري؟

بدون إجابة 12

لا 06

نعم: 07

س3: ما هو نوع التدريب الذي تلقينته؟

داخل المؤسسة 07

خارج المؤسسة 06

بدون إجابة 12

س4: ما هو هدفك من التدريب؟

إكتساب المعارف 08

تطوير المهارات 03

ترقية 02

تغير سلوك 00

بدون إجابة 12

س5: هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب البرنامج التدريبي؟

نعم 04

لا

09

بدون إجابة

12

س6: ماهي نسبة المعارف المتحصل عليها من عملية التدريب؟

25% 04

26% إلى 50% 04

51% إلى 75% 03

76% إلى 95% 02

س7: ما هو شعورك عند تعيينك للمشاركة في دورة تدريبية؟

تتحمس 10

تنزعج 01

لا تهتم 01

بدون إجابة 13

س8: بصورة عامة ما هو رأيك في البرنامج التدريبي الذي أخذته؟

في المستوى 06

جيد 05

دون المستوى 01

بدون إجابة 13

س9: هل أخذت المؤسسة بعين الاعتبار رغباتك في المواضيع التدريبية؟

نعم 04 لا 06 بدون إجابة 15

س10: هل كان برنامج التدريب مهم بالنسبة إليك؟

نعم 10 لا 02 بدون إجابة 13

س11: ما رأيك في نظام تقييم الأداء؟

جيد 03

حسن 05

متوسط 02

سيء 00

س 12: هل حصلت على حوافز ومكافآت؟

نعم 07 لا 06 بدون إجابة 12

س13: هل لديك روح الإبداع و الابتكار؟

نعم 09 لا 02 بدون إجابة 14

س14: هل تفضل العمل في فريق؟

نعم 09 لا 04 بدون إجابة 12

س15: ما مستوى اهتمامك باكتساب معارف جديدة و تنميتها؟

مستوى جيد 09

مستوى حسن 11

مستوى متوسط 03

مستوى سيء 00

بدون إجابة 02

س16: هل البنك يوفر خدمات ذات جودة عالية و بتكاليف منخفضة؟

نعم 20 لا 04 بدون إجابة 01

س17: هل الموارد البشرية بدرجة عالية في إكساب المنظمة للميزة التنافسية؟

نعم 18 لا 02 بدون إجابة 05

س18: هل البنك يركز على الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟

نعم 15 لا 07 بدون إجابة 03

س19: هل لديكم القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية؟

نعم 13 لا 07 بدون إجابة 05