

جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير - LMD -

تخصص: إدارة مالية

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

بعنوان

كفاءة المورد البشري كأداة لتحقيق التميز في

المؤسسة المعاصرة

إشراف الأستاذ

وكال نور الدين

من إعداد الطالبتين

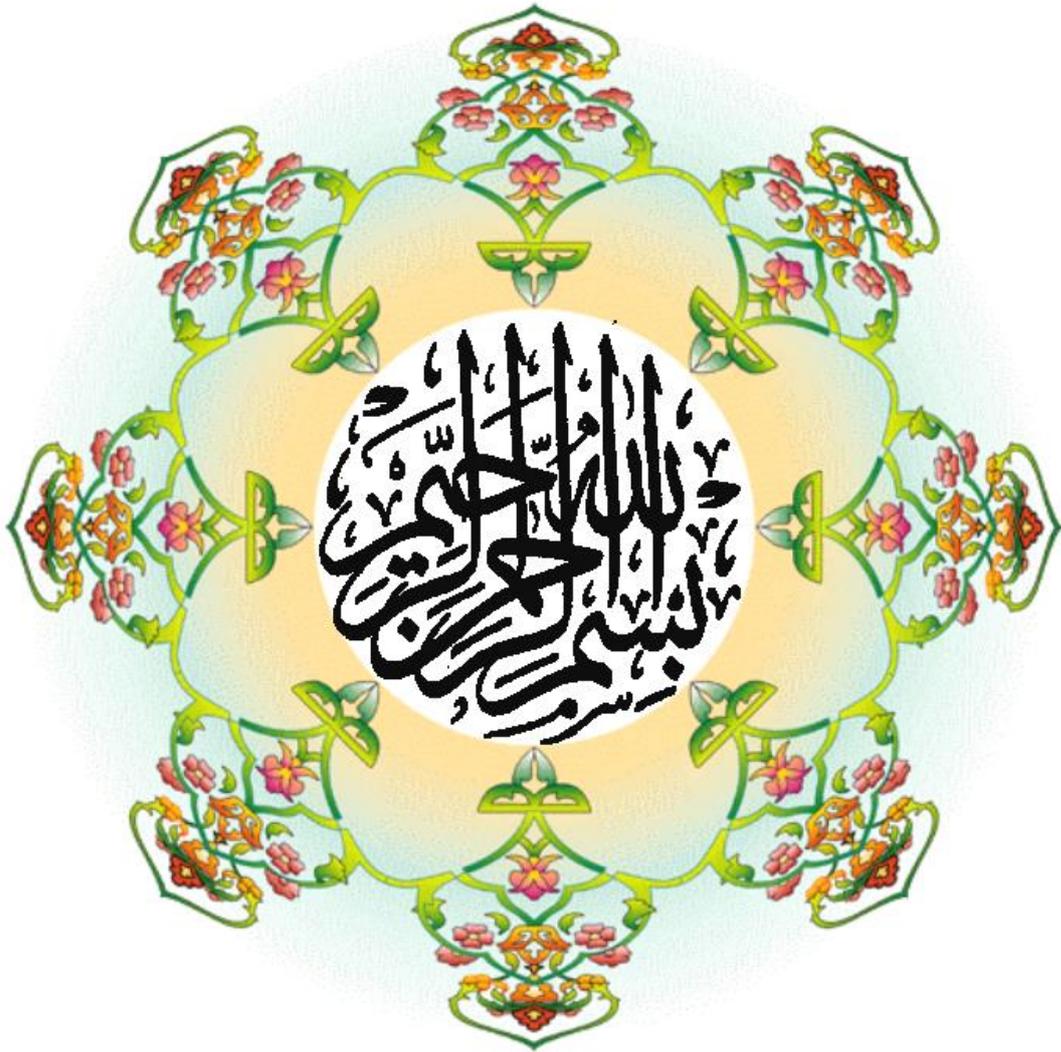
- موافيق سارة

- لقرع سهام

اللجنة المناقشة :

- | | |
|------------------|--------------------------|
| - حري مختارية | أستاذ محاضر - أ - رئيسا |
| - وكال نور الدين | أستاذ - أ - مساعد |
| - بلخضر نصيرة | أستاذ محاضر - أ - مناقشا |
| - شريف محمد | أستاذ محاضر - ب - مناقشا |

السنة الجامعية : 2019 - 2020



الاهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ، والشكر لك إذا هديتنا ، وما كنا
لنهدى لولا إن هدانا الله وأعاشنا بالبصر في مواجهة الصعاب ، فسبحان ربي الذي علم
بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم .

إلى روعي ، إلى من لذكرها يعشق قلبي بكل حب وإجلال إلى أعلى الوالدين .

إلى من حبها ومض إيماني إلى أحلى شمس تشرق في أفقي ، إلى من كانت دعواتها سر
نجاحي إلى أمي الحبيبة

إلى من أفنى شبابهكراما على سندي في هذه الحياة وإلى أعلى تاج من زمرد يتوج
رأسي إلى أبي الغالي .

إلى إخوتي وأخي ومن عشت معهم حلاوة ومرارة الحياة تحت سقف واحد .

إلى أستاذي الفاضل المشرف شكرا كثيرا وتقديرا مني إليك عظيم .

الاهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ، والشكر لك إذا هديتنا ، وما كنا
لنهدى لولا إن هدانا الله وأعاشنا بالبصر في مواجهة الصعاب ، فسبحان ربي الذي علم
بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم .

إلى روعي، إلى من لذكرها يعشق قلبي بكل حب وإجلال إلى أغلى الوالدين .

إلى من حبها ومض إيماني إلى أحلى شمس تشرق في أفقي ، إلى من كانت دعواتها سر
نجاحي إلى أمي الحبيبة

إلى من أفنى شبابه.....كراما على سندي في هذه الحياة وإلى أغلى تاج من زمرد يتوج
رأسي إلى أبي الغالي .

إلى إخوتي وأخي ومن عشت معهم حلاوة ومرارة الحياة تحت سقف واحد .

إلى أستاذي الفاضل المشرف شكرا كثيرا وتقديرا مني إليك عظيم .

شكر وعرّفان

نشكر الله العلي القدير الذي منى علينا بنعمة العلم ووقفنا في انجاز هذا البحث
نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير ، وامتنانا وكذا كل العرفان لاساتذتنا الذين
أناروا دربنا وشرحوا صدرنا وعشنا في ظلال فردوسهم المعرفي خصوصا نتقدم
بخالص الشكر والتقدير للأستاذ وكال نور الدين والسيد جرادي عيسى ، على دعمها لنا
بنصائحها و متابعتنا بتوجيهاتها القيمة وعلى كل ما تجسمته من تعب

في سبيل ظهور هذا البحث

أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد

.إلى كل هؤلاء شكري الجزيل

.....الاهداء

.....شكر وعرفان

.....الفهرس

أ.....مقدمة

Erreur ! Signet non défini. الفصل الأول :أبعاد وركائز الموارد البشرية

11المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

11المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

14المطلب الثاني :أنواع الموارد البشرية

16المطلب الثالث : تطوير الموارد البشرية

17المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

19.....المطلب الأول : التخطيط

21المطلب الثاني : التنظيم

22المطلب الثالث : التوجيه

24المطلب الرابع : الرقابة

26المبحث الثالث : كفاءة المورد البشري

26المطلب الأول : الاتصال

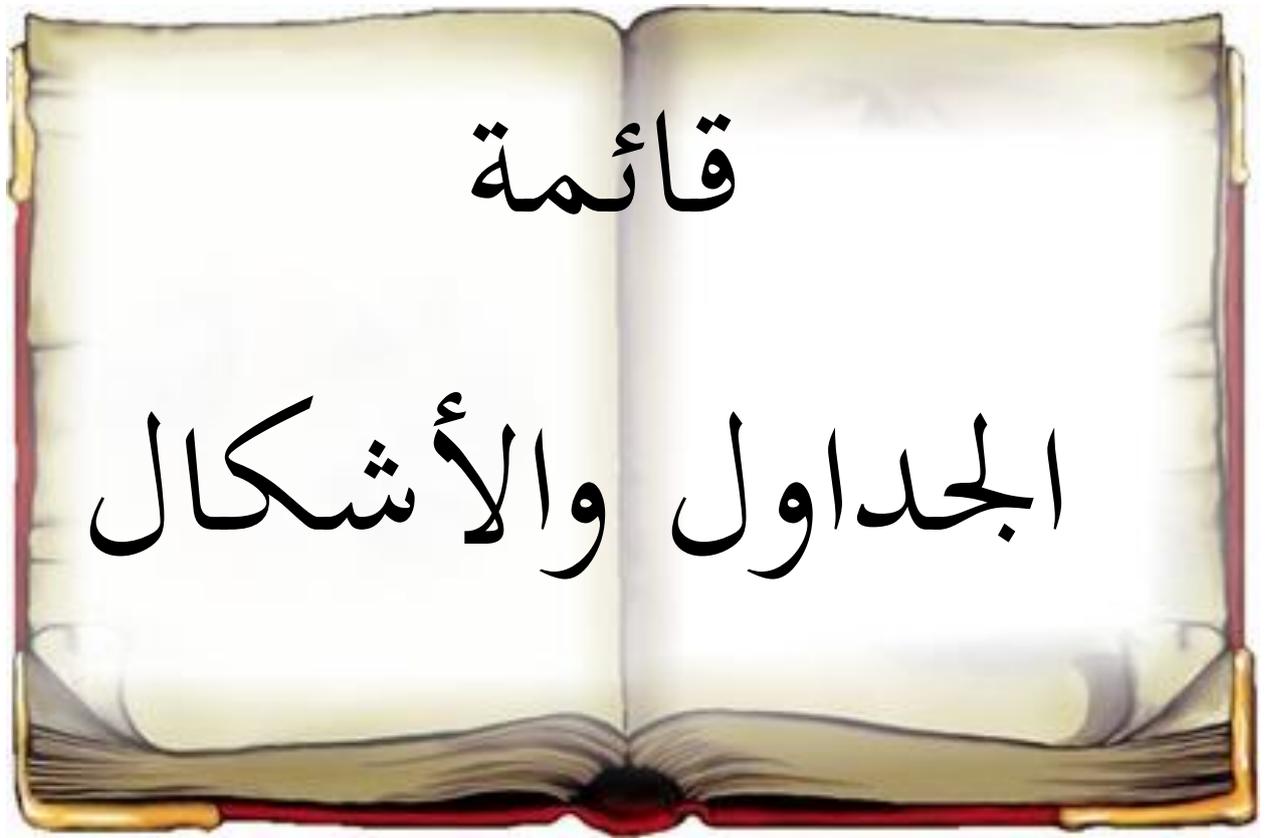
28المطلب الثاني : المعرفة

31المطلب الثالث : تدريب

Erreur ! Signet non défini. الفصل الثاني : المنافسة و صياغة الميزة التنافسية

42المبحث الأول : ماهية التنافسية

42	المطلب الأول : تعريف المنافسة.....
43	المطلب الثاني : أنواع المنافسة.....
52	المطلب الثالث : معرفة التنافس والتنافسية
54	المطلب الرابع :أقياس التنافسية ومؤشراتها.
61	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
61	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني : سلسلة القيمة
68	المطلب الثالث : أنواع و عناصر الميزة التنافسية.....
71	المبحث الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
72	المطلب الأول: تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.
77	المطلب الثاني: فعالية الميزة التنافسية
80	الخاتمة :.....



قائمة

المجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
21	الشكل (1-1): وحدات تسيير شؤون الافراد..	أ-
24	شكل رقم (2-1): عملية التوجيه المثلى	ب-
44	شكل رقم (1-2): السعر في ظل المنافسة الكاملة	ت-
47	شكل رقم (2-2): قوى التنافس :	ث-
48	شكل رقم (3-2): قدرة تنافسية متواصلة.	ج-
49	شكل رقم (4-2): إستراتيجية الميزة التنافسية.	ح-
50	شكل رقم (5-2): إدارة الجودة الشاملة..	خ-
51	الشكل رقم (6-2): الجودة و التنافسية.	د-
53	الشكل رقم (7-2)المنافسة والصراع	ذ-
73	الشكل رقم (8-2): دورة حياة الميزة التنافسية	ر-
74	جدول رقم (9-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	ز-
75	الشكل رقم (10-2): فكرة M.PORTER.	س-
قائمة الجداول		
74	الجدول رقم (1-2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	أ



مقدمة

مقدمة :

تواجه المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة الاتصالات وثورة المعلومات، والمتمثلة في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة وهيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية وتعاضم تحديد الشركات متعددة الجنسيات. ولا يقتصر الأمر فقط على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام التبادلات والاستثمارات والدولية، بل أصبح عنصر الابتكارات التكنولوجية، وقدرة المؤسسات على استعمالها والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل، كل هذا يضع المؤسسات أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للتنافسية وضعها الأقوياء لتكريس هيمنتهم وتفوقهم.

أما على المستوى المحلي ومع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة والذي من شأنه أن يثبغ برفع الحماية عن المنتجات والمؤسسات الوطنية أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية بكل ما تحمله من مزايا تنافسية، كل هذا يوحي بأن السوق الجزائرية ستكون مفتوحة أمام المنافسة العالمية وبالتالي دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تعطيها تفوقا وامتيازاً، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة مطالبة بتحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها واستمرارها.

بناء على ما سبق وبهدف تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومواجهة مختلف التحديات التي تعترضها فإن الحاجة في كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها و في هذا الإطار يمكن لهذه المؤسسات أن تستعين بمواردها الداخلية و كفاءاتها لإستراتيجية في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي .

1- تحديد إشكالية البحث.

يُعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أنّ تحليل أدبيات الفكر الاستراتيجي تبين وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية ، كما تظهر حصول تغيير في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي ليتجه التركيز من التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي والموجه بشكل أساسي للمقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الموارد ذات الطبيعة غير المادية.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية بمعنى آخر: هل يمكن الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي
- هل تحوز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية؟.

2- فرضيات البحث

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحليل الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي.
- تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

3- أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية هذا البحث ضمن المجالات التالية :

تغير النظرة اتجاه الموارد واعتبارها جوهر تحقيق المزايا التنافسية.

إن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف وتسيير المهارات، اقتصاد مبني على المعرفة والجودة يمثل تحديا تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم، يمكن لها في هذا الإطار الاستعانة بمواردها وكفاءاتها لمواجهة التحدي وضمان المكانة المتوخاة في سياق عالمي عنوانه " العولمة".

لقد أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة و الناتجة عن عولمة الاقتصاد، فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف.

*بالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد دخلت مرحلة جديدة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تمنحها تفوقا وامتيازاً، وذلك في ظل اندماجها في الحركة العالمية بعد أن كانت إلى عهد قريب تعيش في ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية؛ مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة الاستعانة بمواردها وكفاءاتها حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية.

4- أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي :

- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.
- في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد والكفاءات، فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيرتها للموارد والكفاءات و تنمية اهتمامهم لتحقيق التفوق التنافسي.

5- المنهج المتبع في الدراسة :

- إن المنهج الذي تم استخدامه هو المنهج الوصفي وذلك لجمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوعنا
- وتفسيرها للكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

6- صعوبات البحث:

- أهم صعوبة على مستوى الجانب النظري هي الظرف الاستثنائي الذي يعيشه كل شعوب العالم والمتمثل في انتشار وباء كورونا (كوفيد 19)؛ وصعوبة التنقل بين المؤسسات والهيئات التعليمية وخاصة منع أغلبية المؤسسات لاستقبال الطلبة لإجراء الدراسات التطبيقية الجامعية ، حيث رفض عدد كبير من المؤسسات استقبالنا ، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود تنسيق و اتصال بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية ، في هذا الظرف الخاص.

7- الدراسات السابقة:

سنستعرض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع ويجب أن نشير إلى وجود دراسات تطرقت إلى العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية الموارد البشرية والميزة التنافسية بشكل مباشر، و جاءت تلك الجهود بدراسات تناولت هذه المتغيرات و أبعادها الفرعية ومن بين الدراسات والتي تم الاطلاع عليها والتي تناولت بعض عناصر البحث بشكل منفصل والتي سنوضحها فيما يلي :

أ- حسين يريقي، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2007/2008.

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وإلى التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية، ثم قام باستعراض الدور المهم لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

-معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

-تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة

التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية

للمؤسسة.

-إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، وأن من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمالها لدور العنصر البشري.

-أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات.

-إن تنمية الموارد البشرية هي الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.

-يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في برسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

ب- أبو القاسم حمدي، " تنمية كفاءات الأفراد وموردها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. /2004

قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003 .

انطلق الباحث من دراسة نظرية لمفهوم كفاءات الأفراد واليات تنميتها، ثم استعرض دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

-إزالة الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد، نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة تعريفها، مكوناتها، وطرق

تنميتها.

-إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا.

-توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى النتائج التالية:

- تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في لرال الموارد البشرية.

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الايجابي المباشر

أنواع الميزة التنافسية) ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز.

8- هيكل البحث:

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: سيتم التطرق فيه لموضوع مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات؛ حيث يتناول هذا الفصل ماهية الموارد

البشرية

أما الفصل الثاني: سنتعرض فيه لموضوع الميزة التنافسية، و يأتي هذا الفصل من الدراسة لفهم العناصر الأساسية

للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها وسبل المحافظة عليها، ليتم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ساهمت في

تفسير مصادر الميزة التنافسية .

الفصل الأول

أبعاد وركائز الموارد البشرية

تمهيد :

بدأت فكرة الموارد البشرية عندما لاحظ أصحاب العمل أن الموظفين يصبحون أكثر إنتاجية عندما يتم تحفيزهم، وتختلف طرق التحفيز من التشجيع اللفظي إلى التعويض أو حتى تقديم الفوائد؛ أي أنه يدفع الموظفين لتقديم اهتمام أكبر بالعمل كلما أظهر رؤسائهم اهتمامًا أكبر بهم.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصصناه لماهية الموارد البشرية وقسمناه إلى ثلاث مطالب تناولنا فيهم مفهوم وانواع الموارد البشرية وأهميتها ثم تطرقنا إلى كيفية تطويرها ، اما المبحث الثاني فكان لإدارة الموارد البشرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وأخيرا دور الرقابة والمتابعة للموارد البشرية .

اما المبحث الثالث ذكرنا فيه الكفاءة البشرية تطرقنا فيه إلى أهمية الاتصال والمعرفة وقيمة التدريب لدى الموارد البشرية ومن ثم خالصنا إلى خلاصة للفصل.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها: Human Resources Definition -

1- مفهوم الموارد البشرية

قد يمر علينا مصطلح الموارد البشرية ولكن القليل منا من يعرف ماذا يقصد بهذا المفهوم, فما هي الموارد البشرية ؟ وما أهميتها ؟ وأهدافها ؟
وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

أ- التعريف الأول:

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها¹.

ب- التعريف الثاني:

إدارة الأفراد هي نشاط بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة متآزره كما أنها تبحث في أن توفر شروطا عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل

¹- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف ، ص03.

ج- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

فرنش : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة

Sikula: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية

والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين

GLUECK.W : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط

الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

CHRUDEN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها والمهمة

الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة

مرؤوسيتهم بفعالية أكثر

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي

تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها

فهي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة

وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين , تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها . والجزء

الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع

الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعينها الشركة من زيادة حصة الشركة وغيرها

من الأهداف¹.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنّها تلك القوى العاملة التي تقوم بمهام يومية محددة في العديد من

الكيانات الاعتبارية سواء كانت هذه الكيانات عامة أو خاصة، ويُطلق على هذه القوى العاملة رأس المال البشري،

وتحتوي العديد من المنظمات على عدد من القوى العاملة التي تتناسب مع المتطلبات الوظيفية والأهداف التي تضعها

هذه المنظمات ، كما يُطلق مفهوم الموارد البشرية على أحد الأقسام التي توجد في المنظمات أو الشركات، حيث يُعنى

¹ أسامة خيرى-القيادة الاستراتيجية-دار الراية للنشر والتوزيع-عمانالاردن-2014، ص133

قسم الموارد البشرية بكافة الشؤون المتعلقة بالموظفين، أما أهمية الموارد البشرية فتتضح من خلال ما تُمثِّلُهُ الموارد البشرية من مهام وظيفية وإدارية، وفي هذا المقال سيتم تناول أهمية الموارد البشرية.

2- أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية بأنها تلك القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات أو الشركات، فهي حجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق الأهداف المنظمة، وذلك من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كافٍ من المعرفة المتخصصة أو الخبرة المهنية التي تُساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، ورفع الفاعلية في المنظمة، لتصبح المنظمة أكثر قدرة على مقارعة المنافسين في السوق، وتسعى المنظمات إلى استقطاب أفضل القوى العاملة، وتقدم لهم ما يكفي من المكافآت المادية أو المعنوية لتقديم أفضل ما لديهم من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق الإنجازات.

أما أهمية الموارد البشرية بوصفها أحد الأقسام الموجودة في المنظمات فهي تتمثل في إدارة القوى العاملة التي تحتوي عليها الشركات، واستقطاب ما تحتاج إليه المنظمة من شواغر وظيفية بناءً على وجود معايير محددة تتناسب مع الأقسام التي تحتوي على تلك الشواغر، كما يُعنى قسم الموارد البشرية بتطبيق قوانين العمل على الموظفين العاملين في المنظمات أو الشركات، فضلاً عن مواكبة كافة المستجدات المتعلقة بالقوانين الوظيفية في الدولة التي تنشط فيها المنظمات، كما يعدّ قسم الموارد البشرية المرجعية الرسمية أو حلقة الوصل بين الموظف ومتطلباته الوظيفية في البيئة المنظمة، وفي المنظور الحديث توجهت أقسام الموارد البشرية لتكون أكثر فاعلية على الأداء المنظمي، وتخرج من مفهومها التقليدي القديم.

تتمحور أهمية الموارد البشرية حول عدة أمورٍ رئيسية هي:

تتعامل أقسام الموارد البشرية مع اهتمامات الموظفين مثل استثماراتهم، خطط تقاعدتهم وتدريبهم كما يشمل عملهم أيضاً تسوية النزاعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين ومديريهم¹.

تحسين الروح المعنوية: حيث تقوم فرق الموارد البشرية بتحفيز موظفي الشركة على بذل قصارى جهدهم، الأمر الذي يساهم في النجاح العام للشركة. وغالبًا ما يتضمن عملهم مكافأة الموظفين على الأداء الجيد وخلق بيئة عملٍ إيجابية.

¹- بوازيد وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص28.

إدارة عملية فصل الموظف: يجب أن يقوم فريق إدارة الموارد البشرية بإكمال مجموعةٍ محددةٍ من المهام في حالة إنهاء الموظف أو طرده أو الاستغناء عنه. بحيث يجب أن تكتمل الأوراق للتأكد من أن العملية قد تمت بشكلٍ قانونيٍّ، كما يتم تقديم مدفوعات التأمين أو التفاوض بشأنها، كذلك تسوية الفوائد وقطع إمكانية وصول الموظف إلى موارد الشركة عن طريق جمع كل ما له علاقة بالشركة من مفاتيح، شارات أو أجهزة الكمبيوتر من الموظف. تعيين موظفين جدد: أيضًا من مسؤوليات فريق إدارة الموارد البشرية تعيين الموظفين والإشراف على عملية التوظيف بما في ذلك فحص الخلفية القانونية، واختبارات المخدرات وغيرها.

بالتالي يعتبر قسم الموارد البشرية مهمًا جدًا وضروريًا لأي عملٍ بغض النظر عن حجم هذا العمل وحجم المنظمة التابعة له، ويكون جلّ تركيز هذا القسم على الإنتاجية العظمى للموظفين، وكذلك حماية الشركة من أي مشكلةٍ قد تزيد من ضغوط العمل. تتضمن مسؤوليات الموارد البشرية كلاً من التوظيف، الطرد، التعويضات، الفوائد وغيرها، بالإضافة إلى متابعة الأخبار القضائية والقوانين التي قد تؤثر على الشركة وموظفيها

المطلب الثاني: أنواع الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تنظيمية واستشارية لمختلف إدارات المنظمة، ولمعرفة ما هي أقسام الموارد البشرية، يجب معرفة أنه قد يختلف حجمها من منظمة لأخرى، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها مدى إيمان الإدارة العليا بأهميتها في المنظمة، والمهام التي تؤديها، وعدد عاملين المنظمة، إذ كلما زاد عدد موظفي المنظمة كلما زادت الحاجة لإدارة الموارد البشرية، حيث لا يوجد قواعد وقوانين لتنظيم أقسام الموارد البشرية، حيث تختلف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى فيعتمد ذلك على نشاط المنظمة إذ إنّ إدارة الموارد البشرية في مصنع تختلف عنها في دوائر حكومية أو منظمة غير ربحية، ولكن يمكن إيجاد تقسيم معقول لإدارة الموارد البشرية اعتمادًا على شكلها التنظيمي، وفيما يأتي سيتم ذكر أقسام الموارد البشرية بالتفصيل¹:

من أهم أقسام الإدارة في المنظمات هي إدارة الموارد البشرية، وهي من الأقسام التي لا غنى عنها؛ حيث تُعنى بمختلف شؤون الموظفين، بما في ذلك إدارتهم وتدريبهم، ويقوم قسم الموارد البشرية بإعداد سجل خاص لكل موظف، يحتوي على عقد التعيين والمستحقات المالية الخاصة به، بالإضافة إلى سجلات لمختلف العمليات التجارية والإيرادات والنفقات وغيرها من الأمور المهمة في المنظمة.

¹ - مالكوم بيل-ترجمة مركز التعريب والبرمجة-التدريب الناجح للموظفين-الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص 141.

مهام أقسام الموارد البشرية

من أهم مهام أقسام الموارد البشرية التحقق من إتمام حاجة كل قسم من الموظفين المؤهلين للقيام بالعمل، وتدريبهم لتأهيلهم وتطوير مهاراتهم التي تخدم مصلحة المنظمة، والقيام باستقطاب موظفين جدد تنطبق عليهم شروط التوظيف، بالإضافة إلى ذلك تقوم بالتحقق من معرفة جميع الموظفين بسياسات المنظمة وقوانينها والإلتزام بها .

كما وأن وظيفة الموارد البشرية تنظيم الأنشطة المختلفة التي لها بالغ الأثر في تعزيز العلاقات بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز روح التعاون فيما بينهم، وتنمية العلاقات ما بين الأقسام المختلفة؛ لخلق بيئة عمل متكاملة ومترابطة، أضف إلى ذلك الاهتمام بالأمر المتعلقة بالحوافز والزيادات السنوية للرواتب، وتوفير المساعدة للموظفين؛ وذلك حرصاً على رفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم على العمل والاجتهاد، وبالتالي رفع القدرة الإنتاجية لديهم¹ .

1- أقسام الموارد البشرية

أ- قسم الاستقبال

يعد قسم الاستقبال من أقسام الموارد البشرية الذي يقوم بدور حلقة الوصل ما بين المنظمة والعالم الخارجي؛ حيث تُعنى بالرد على الاستفسارات والأسئلة، واستقبال الزوار والراغبين بالتقدم لوظيفة في المنظمة .

ب- قسم التدريب والتطوير

يعد قسم التدريب والتطوير من أقسام الموارد البشرية الذي يُعنى بتقديم كافة التدريبات اللازمة والتي يحتاجها الموظفون، ويبحث في أفضل الطرق للتطوير وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الوقت والتكلفة .

ت- قسم تخطيط القوى العاملة

هو قسم مسؤول عن عملية توظيف القوى العاملة، والمؤهلة للعمل ضمن أقسام المنظمة المختلفة، ويتم ذلك عن طريق تحديد ما تحتاج إليه الأقسام المختلفة من موظفين، وطبيعة الخبرات والكفاءات التي يجب أن تتوفر لديهم، ومن ثم استقطاب الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط والمعايير .

ث- قسم شؤون الموارد البشرية

يعد من أهم أقسام الموارد البشرية؛ لأنه يهتم بشؤون العاملين في المنظمة، ويسعى لتقديم الخدمات التي قد يحتاجونها والدعم الذي من شأنه زيادة فاعلية وكفاءة الأفراد، مما ينعكس على المنظمة بأثر إيجابي بالغ .

¹- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات ،مرجع سابق ، ص57.

ج- قسم التوظيف:

وهو القسم المختص في أمور التوظيف في المنظمة ويشمل ذلك استقطاب الموظفين الجدد واختيارهم وتعيين الأنسب منهم و تدريبهم وصلل مهاراتهم التي تحتاجها المنظمة.

ح- قسم التطوير والتدريب:

ويختص هذا القسم فيما يتعلق في عملية تدريب الموظفين الجدد والقداى وتطور مهاراتهم القائمة وتعليمهم المهارات الجديدة التي طرئت الحاجة إليها في المنظمة.

قسم المزايا والمكافآت: ويتخصص هذا القسم في الأمور المتعلقة بتحديد الرواتب والأجور وتقرير المكافآت والحوافز.

خ- قسم العلاقات: ويشمل على نوعين من العلاقات:

أ-علاقات المنظمة الخارجية: وتشمل علاقتها بالمنظمات الأخرى والنقابات والإعلام وغيرها من العاقات الخارجية.

ب-علاقات المنظمة الداخلية: وتشمل علاقات الموظفين بعضهم ببعض وعلاقتهم بالإدارات وعلاقة الإدارات فيما بينها.

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية

إن أهمية الموارد البشرية تدعو إلى زيادة التركيز على القوة العاملة في المنظمات، وبذل المزيد من الجهود في تطوير الموظفين سواء كان ذلك على المستوى المهني في زيادة معرفتهم الأكاديمية ذات العلاقة بالوظائف التي يمارسونها، أو من خلال تطوير مهاراتهم الشخصية ليكونوا أكثر قدرة على حل المشكلات والتعامل مع البيئة المهنية المحيطة بهم، وعادة ما يتم التخطيط لبرامج تدريبية مكثفة من قبل المنظمات، حيث يخضع الموظفون إلى هذه البرامج التدريبية التي تعطيهالمزيد من المعرفة المتخصصة، وتمنحهم التحفيز اللازم لبذل المزيد من الجهود لتحسين مستوى الأداء في مختلف الأقسام في المنظمات، كما تسعى المنظمات إلى تطوير الجانب القيادي لدى الموظفين ليكونوا أكثر قدرة على احتواء المواقف وحل المشكلات¹.

¹ - براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الراية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2008، ص48.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عملية تنظيمية تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، ومن الجدير بالذكر أنّ ما يتّصف به العنصر البشري من مهارات يُعدّ وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، كما أنّه يُعتبر ذا ميزة تنافسية مهمّة؛ نظراً لأنّه لا يمكن أن يتمّ تقليده، ولأنّ عطاءه مُتنام، إضافة إلى أنّه المحرّك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها¹.

المطلب الأول : التخطيط

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة

2- أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

- أ- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع
- ب- يساهم في زيادة العائد على استثمار المنظمة
- ت- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات
- ث- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين
- ج- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد

¹ - طاهر محمود الكالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ، -عمان-الأردن-، 2008، ص52.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

1- المؤثرات الداخلية:

أ- أهداف المنظمة

ب- الوضع المالي

ت- التغيرات التنظيمية

ث- حجم العمل

2- المؤثرات الخارجية:

أ- عوامل اقتصادية

ب- سياسة العمالة في الدولة

ت- عوامل تقنية

ث- أوضاع سوق العمل

ج- عوامل تنافسية

ح- العوامل الاجتماعية السكانية

أساليب تخطيط الموارد البشرية¹:

-الأسلوب المباشر

-الأسلوب الاحصائي

1- الأسلوب المباشر:

فيه : التغيرات الثقافية

التغيرات التنظيمية

2-الأسلوب الاحصائي:

يمكن أن يتضمن:

¹- طاهر محمود الكالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- عمان-الاردن-2008، ص64.

- أ- تحليل السلاسل الزمنية
- ب- استخدام نماذج الانحدار
- ت- تحليل سلسلة ماركوف

نميز بين نوعين من التخطيط هما:

1- التخطيط العقلاني

2- التخطيط الحدسي

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة:

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي

إذ يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يجد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها¹.

مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية:

-مرحلة البحث وجمع المعلومات

-مرحلة التنبؤ بحجم العمالة المستقبلية

-مرحلة التنفي

حالة الزيادة: إما أن نقوم بتسريح العاملين الأقل كفاءة أو الذين يستحقون التقاعد أو إعادة تأهيلهم من جديد

أو أن يكون لدينا فائض في العمالة ويجب حل هذه المشكلة.

¹- طاهر محمود الكالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46-47 -عمان-الاردن-2008 ، ص69

حالة النقصان: يتم تأمين النقص من خارج المنشأة عن طريق الاختبار والتعيين ويتم ذلك بالتعاون بين الأقسام المختلفة صاحبة الحاجة وإدارة الأفراد عندئذ يتم تقرير مسارات مناسبة للتعرف لإحداث توازن بين جانبي العرض والطلب على القوى العاملة.

نجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها¹:

- 1- دقة أهداف المنظمة
- 2- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة
- 3- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط
- 4- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى².

مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الجيد وذلك لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما نوعاً لا بد لإدارة الأفراد أن تخطو الخطوة التالية وهي عملية استقطاب القوى العاملة. إذ تعتبر عملية الاستقطاب (الحصول على الموارد البشرية بمثابة ترجمة لخطة القوى العاملة المتعمدة للمنشأة. إذ تباشر إدارة الموارد البشرية القيام في خطة القوى العاملة للعمل في المنشأة.

يعرف "هود جينس" عملية الاستقطاب بأنها (ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها).

ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم لشغل وظائف المنشأة.

¹ - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005 ؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص120 :
² - شارل هيل؛ جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل. ، ترجمة. : محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص18 :

ومن الضروري قبل القيام بتحديد عدد العاملين الواجب تشغيلهم أو نوعية الأشخاص (اختصاصهم) يجب معرفة حاجة المنشأة إليهم من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها وهو يعني وصف لكل وظيفة من المنشأة وكما تم توضيحه في الوحدة السابقة.

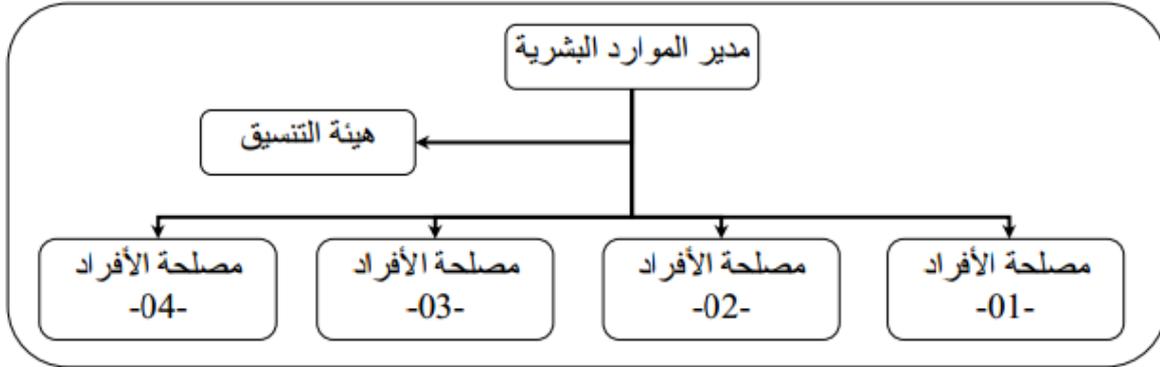
المطلب الثاني : التنظيم .

1- التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها ، و هذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية ، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة ، و كل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة¹ .

1 ويتضح ذلك من خلال:

الشكل(1-1): وحدات تسيير شؤون الأفراد.



في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات ، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات .

¹ -- إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن، ، ص 128.

المطلب الثالث: التوجيه

من مناهج تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل الاهتمام بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد للعاملين بما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتشجيع الإمكانيات والطاقات الكامنة لديهم، ومساعدتهم على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والمهني في حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة . وهناك فرق بين التوجيه والإرشاد، فالتوجيه أعم وأشمل من الإرشاد، فالتوجيه عملية تتضمن أساليب عديدة منها تقديم الإرشاد للآخرين، والإرشاد عملية رئيسية في خدمات التوجيه، والتوجيه عملية تسبق عملية الإرشاد وتمهد لها . وتتناول السطور الحالية عرضاً لمفهوم التوجيه وخصائصه وأهدافه، مع توفير استقصاء يفيد القارئ في تقييم مهاراته في توجيه الآخرين¹ .

1- **تعريف التوجيه:** التوجيه هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم من عملهم وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء العمل . كذلك فإن التوجيه عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب . ويحتاج العاملون الجدد بصفة خاصة إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات وذلك لتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن منظماتهم، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل في هذه المنظمات . هذا وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطوير الاجتماعي التي تجربها المنظمة مع العاملين الجدد، لذلك فإن تلك العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها .

تتراوح برامج التهيئة ما بين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية، وفي كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي الوقت نفسه المزاي والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها . ومن أهم المعلومات الأخرى التي يحتويها الكتيب أو المادة المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة، المزاي الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكلة التنظيمية وعمليات التشغيل ومقياس الأمن والقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة، وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيب إنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل ، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيب لأن وجود مثل هذه المعلومة إنما

¹ -- إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص134.

يفهم منه ضمناً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد في إضافة بعض العبارات مثل:- لن يفصل أي عامل بدون وجود مبرر كاف .وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذي يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل مثل:- ساعات العمل والإجازات ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل¹.

2- أهمية وأهداف التوجيه :-

أ- سد الفجوة أو عبور المسافة ما بين مستوى الأداء الحالي للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء .

ب- تنمية المهارات وصقل المواهب لدى العاملين .

ت- إستخلاص الإمكانيات والطاقات الكامنة لدى العاملين.

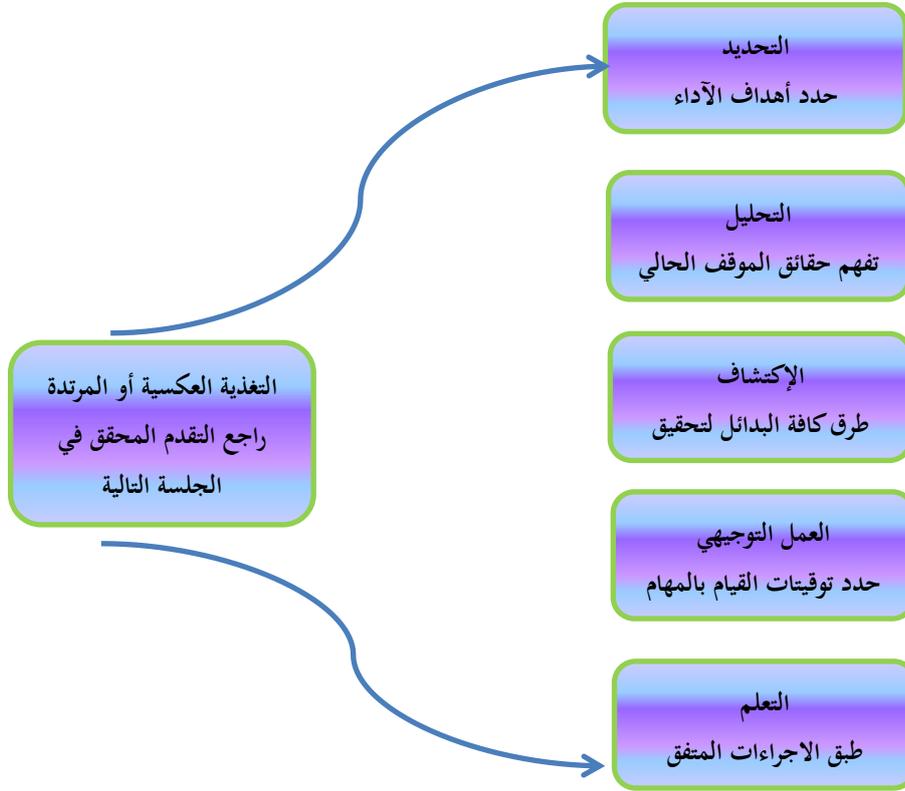
ث- التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات العاجلة الطارئة التي تواجه العاملين

ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين

3- **عملية التوجيه:** وإذا كانت عمليتا التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد هامة جداً، إلا أنه يجب التأكيد على أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا نهاية لها، ذلك لأن كل إنجاز جديد يتحقق أثناء التوجيه يمثل بداية للتحدي المطلوب مواجهته، ومع ذلك فلكل هدف توجيهي هناك دورة مكونة من ست مراحل رئيسية تمر بها علمية التوجيه بدءاً من تحديد الهدف حتى مراحل إنجازه .

¹ - - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن، مرجع سابق ، ص 141.

الشكل رقم(1-2): عملية التوجيه المثلى:



المطلب الرابع الرقابة :

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة حيث تمثل الجزء الأخير من العملية الإدارية، لقد تطورت مفاهيمها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت الوسيلة أكثر استعمالاً والتي تلعب دوراً إيجابياً في الممارسات، الإدارية وأصبحت بدلاً من أن ينظر إليها على أنها رمز للضبط والتحكم والقوة، أصبحت الأداة التي تمثل الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها وتفاديها في المستقبل.

- 1- ماهية الرقابة: لقد تنوعت واختلفت الرؤى حول الرقابة حيث من بين هذه التعاريف نجد : إن كلمة الرقابة مشتقة من الكلمة الفرنسية « rôle contre » وتعني الدور المضاد وهو الذي يؤكد صحة ودقة الدور الأصلي ومدى مطابقته للواقع الذي آل إليه وقد وردت مجموعة من التعاريف في الرقابة نذكر منها • : تعريف liko " Guillet الرقابة عملية تسعى من خلالها الإدارة من أن ما حدث هو ما¹ كان من المفروض أن يحدث • . تعريف: " cloght الرقابة مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما

¹- بيار حرب ، مدخل لإدارة الأعمال ، عمان ، الدار العلمية الدولية للنشر ، طبعة 2000

تكون النتائج مخالفة للمخطط • "تعريف Fayol : الرقابة هي التحقق من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة المرسومة والأوامر المعطاة والتعليمات والمبادئ التي أرسيت، بدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"¹

وكتعريف عام فإن الرقابة هي عملية معرفة الأخطاء والانحرافات وإمكانية التنبؤ بحدوثها مسبقا حيث تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن تحسين أداء الفرد وتقويمه وبالتالي التحقق من الأداء الفعلي مطابق للأداء المتوقع²

2- أهمية الرقابة:

تحظى نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن :

أ- **نقاط القوة** : تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن الإدارة على مدى صوابها في تناولها للجوانب التي قد أحسنت صياغتها بخطة رشيدة وناجحة، ويؤخذ هذه النقاط عند عملية التخطيط.

ب- **نقاط الضعف** : تكون بمثابة الضوء الأحمر الذي ينذر المدير بوجود تنحية بعض الجوانب من خطته التي قام بصياغتها، وبالتالي سيتم سد مثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط. فالرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة.

الجهة المسؤولة عن الرقابة:

يجب أن يحدد النظام الرقابي لكل موعد ومؤشر من يقوم بفحص المؤشر و، كذلك لمن يرفع نتائج الفحص، كما يجب أن يحدد مسؤوليات هذا الشخص إذا كان هناك انحراف أو لم يكن. لذلك لكل مؤشر أو مجموعة مؤشرات، يجب أن يحدد النظام الرقابي من يقوم بفحصه ويمكن نرفع الفحص، فقد يكون هناك أكثر من رقيب وأكثر من مستوى رقابي . لذلك كل رئيس مجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة سواء كان

¹- فريد صحن المصري ، إدارة الأعمال ، الاسكندرية ، البدار الجامعية 1991.

²- زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، ق 21.

مديرا، مشرف عمال، رئيس وحدة... وعندئذ يصبح هؤلاء الأشخاص ورغم إختلاف مستوياتهم متساوين من قيامهم بالعملية الرقابية . كذلك ليس بالضرورة أن تمارس الرقابة بمقتضى المدير كجهة داخلية بل هناك جهات أخرى ترد من خارج المنطقة لتمارس الرقابة على أداؤها. لاعتبارات نظامية أو قانونية وذلك بمعرفة مفتش التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة الذين يتبعون الأجهزة المركزية للمحاسبة كديوان المراقبة العامة أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة كشهادة الكفاءة...ولذلك تعد عملية الرقابة عملية مستمرة يمارسها المدير بشكل دائم دون توقف منذ لحظة وضع الخطة المعتمدة.

المبحث الثالث: كفاءة المورد البشري:

نستنتج من مفهوم الكفاءة أنه يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة فكلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل. ما وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.

المطلب الأول: الاتصال.

تكتسي إن عملية الاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة و المهام بهذه المنظمة. حيث يعتبر الإتصال بمثابة عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل المنظمة، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار والآراء و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة. حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات و المعلومات بين مختلف المصالح و الأقسام¹.

1- أساسيات الاتصال:

يكتسي الاتصال أهمية كبرى في نقل وتبادل المعلومات داخل و خارج المؤسسة و عملية إعداد و اتخاذ القرارات فيها. حيث تعتبر الإتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المؤسسة، و يعد أحد العناصر الثقافية المكتسبة من قبل المورد البشري بالمؤسسة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به. فالإتصال يعتبر أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار وتنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة، حتى أصبح اليوم يشكل أحد

¹ - معموري صورية، التكامل العمودي والمزايا التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. تخصص : إدارة إستراتيجية. بعد ، ص38.

الاهتمامات الأساسية للمؤسسة، و يمثل أحد التحديات التي تسعى دوماً للتحكم فيها. فبعد أن كانت إستعمالاته تنحصر في الإعلان عن ميلاد منتج جديد أو تحسين صورة المؤسسة أصبح اليوم وظيفة من وظائف المؤسسة الأساسية.

2- أهداف الإتصال بالمؤسسة :

تسعى المؤسسة من خلال تشجيع عملية الإتصال إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتفاوت في أهميتها. بعضها متعلقة بالاتصال الداخلي وأخرى بالاتصال الخارجي، إلا أن الهدف الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة (المعلومات و البيانات)، مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها.

3- أهمية الإتصال بفاعلية مع الأفراد وتأثيره على الأداء:

للمدير القائد دور مهم و فعال و مؤثر في الأفراد العاملين بالمؤسسة . و بالتالي للقيام بهذا الدور يجب علي القائد أن يتبع مجموعة من الأساليب الفعالة و الإستعانة بالوسائل الضرورية في عملية الاتصال مع الأفراد في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة. حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق المراسلات الداخلية أو من خلال اللقاءات الثنائية، أو الإتصال من خلال عقد الاجتماعات الدورية... الخ. في هذا الصدد، ينبغي أن تكون أركان الإتصال كاملة لضمان نجاح عملية الإتصال و فاعليتها.

و من أهم هذه الأركان يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، و لها علاقة بكل من المرسل و المرسل إليه. كما يجب أن يكون الإتصال في اتجاهين، مع الأخذ في الاعتبار أهمية رد الفعل لكل من المرسل والمستقبل للرسالة.

كما ينبغي أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال و نتائج ممكنة التحقيق، و إلا سيكون الاتصال دون جدوى ولم يحقق الهدف منه. فإذا كان الاتصال بهدف إتخاذ قرار معين يجب علي كل من المرسل و المرسل إليه أن يناقشوا مضمون القرار و الهدف منه، بأسلوب ضمان المكسب لكل من الطرفين¹.

وذلك لأن خسارة طرف على حساب مكسب الآخر لا يحقق الاتصال الناجح، و يؤثر علي فاعلية أي محاولة أخرى للاتصال بين الطرفين في المستقبل. و لكي يتم الاتصال بنجاح يجب علي المرسل أن يفهم أولاً ما هو المطلوب أداءه، و بناء علي ذلك يقوم بإرسال رسالته لضمان صحتها ووضوحها وتحقيق الهدف منها.

¹ - معموري صورية، مرجع نفسه ، ص41.

كما يجب أن يكون هناك إيجابية في عملية الإتصال و أسلوب بناء في إدارة الحوار بين مختلف الأطراف لضمان فاعليته.

المطلب الثاني: المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة:

إن اقتصاديات دول العالم أصبحت تعتمد على المعرفة والتحول بشكل سريع نحو أن تكون اقتصاديات معرفة، وأن شركات الأعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة وتحقق ميزة تنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة، لهذا أخذت تتحول إلى شركات وأعمال قائمة على المعرفة، وأصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية¹.
وتعتبر إدارة المعرفة هي الإدارة التي تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإدارة المعرفة تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة، وكون إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فقد يرى البعض أن إدارة المعرفة هي إدارة الأفراد، أو تقترب أو تتداخل مع إدارة الأفراد، وكما عبر عن ذلك بيتر دركر (Druker) بقوله: "ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة، وإنما إدارة أفراد ذوي معرفة."
ورغم زيادة أهمية الأفراد في إدارة المعرفة كونهم الأصول الأكثر قيمة وتجدداً، ومع ذلك فإن إدارة المعرفة هي أكثر من إدارة الأفراد، فقد تكون في بعض جوانبها إعادة استخدام البنية التحتية للمعرفة في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وهي أيضاً إدارة عمليات المعرفة كالحصول على المعرفة وتقاسمها وتوزيعها وإنشاءها، وهذه كلها وظائف متخصصة تتجاوز إدارة الأفراد إلى أدوار جديدة جاءت مع إدارة المعرفة².

2- تحديات القرن الحادي والعشرين وأثرها على منظمات الأعمال:-

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات واسعة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والإدارية مما كان له الأثر الكبير على منظمات الأعمال وإدارة الموارد البشرية فيها:
أ- ففي مجال العولمة وتحرير التجارة الدولية من القيود وإتاحة حرية الدخول والخروج للسلع والخدمات لأسواق العالم، فقد أثر ذلك إيجاباً أو سلباً على اقتصاديات الدول، وبالتالي على نشاطات الشركات المنتجة³.

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، الفكر الإستراتيجي الكلاسيكي. : دراسات وأعمال بورتر، المصنفات ، ص.204
² - بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، " إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء
9. ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة -التميز للمنظمات والحكومات. مارس 2005 ، ص259 :
³ - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007 ، ص95 :

ب- على الصعيد السياسي، فقد أدى انهيار المعسكر الشيوعي إلى انحسار الاقتصاد الاشتراكي والتحول نحو الاقتصاد الحر، وهذا التحول أدى إلى تغيير في مفاهيم إدارة المنظمات وممارستها لوظائفها من إنتاج وتسويق وإدارة مواردها البشرية.

ج - وفي المجال الاقتصادي والمنافسة، فقد كان من نتاج تحرير التجارة الدولية ظهور التكتلات الاقتصادية في مختلف بقاع العالم، مما جعل من عملية المنافسة في أوجها بين منظمات الأعمال.

وفي ظل ما تقدم فإنه أصبح هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارات المنظمات بشكل عام

وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، تتمثل بعض هذه التحديات فيما يلي:

- يحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة، وعلى جميع العاملين في المنظمة أن يعوا هذه المخاطر.

- البيئة التي تعمل بها المنظمة سريعة التغير ومن لا يتكيف في هذا التغير مصيره الزوال.

- رضا الزبون هو أساس نمو وبقاء واستمرارية المنظمة.

- تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المنظمة، مسؤولية كل من يعمل بها.

- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل بها.

- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة.

- التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسألة حتمية.

- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة (من خلال مفهوم المنظمة

المتعلمة).

- جميع العاملين في المنظمة هم محاربون تجاه مخاطر البيئة ومواجهة تحدياتها¹.

- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، تمتلك مهارات متنوعة لتستطيع التعامل والتعايش في المنظمات

الحديثة.

وهذه التحديات تتطلب إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب التغيرات في البيئة، قادرة على توفير وخلق مهارات

بشرية عالية المستوى ومتنوعة وتوفير مرونة عالية في أدوار الأفراد، وخلق مجالات التعاون بينهم، وحل الصراعات

لبناء منظمة قوية ترعى وتهتم بالعنصر البشري فيها.

إن هذه التحولات تكشف عن ثورة حقيقية في المال وإدارة المعرفة، بعد أن أصبحت المعرفة هي المكافئ الأكثر

جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن:

¹ - بلالي أحمد ، المرجع نفسه، ص. 96 .

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار).
 - المعرفة تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين).
 - المعرفة تنشئ العوائد (منتجات المعرفة: الدراسات، الكتب، الاستشارات).
 - المعرفة تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل).
 - المعرفة تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم).
 - المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء (المعرفة الشخصية).
 - المعرفة تقوي العلاقات بين النظراء (المعرفة المهنية)، بين العاملين والإدارة (المعرفة الإنسانية).
- ولنصل إلى تحديد ما هي إدارة المعرفة، علينا معرفة مفهوم المعرفة أولاً:-
- يعرفها القاموس كما قال الملكاوي (2004 : 30) "إنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتماد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما" ، وقد عرف المعرفة الملكاوي (2007 : 34) بأنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة، بينما عرفها العلي وقنديلجي والعمرى (2006 : 25) بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر أنها معرفة-كيف. وعرفها الكبيسي (2005 : 12) بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة. وبعد تعريف ما هي المعرفة يمكننا تعريف إدارة المعرفة ، فقال نجم في تعريفها (2004 : 97) هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها¹.
- وعرفها العلي وقنديلجي والعمرى (2006 : 27) هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

¹ - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005 ؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص25.

وعرفها الكبيسي (2005 : 42) أنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و"السلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

ويقول الملكاوي (2007 : 75) إن هناك تعدد في تعاريف إدارة المعرفة وانه لا يوجد تعريف واحد وشامل وواسع ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر البعض إليه على انه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف.

المطلب الثالث : تدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين فال يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم ويجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات¹.

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته:

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضال عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي².

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

1- **على مستوى الفرد العامل:** للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص166 :

² - كشاف أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص6.

لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

2- على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى إجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في انفتاح المنظمة على إرث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ امكانياتها، ويساعد في تجديد و المجتمع الخارجي وذلك بتطوير ب ارجحها و سياساتها.

3- على مستوى المجتمع: أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الأكفاء يبرزون فجأة أو عرضاً أي ال يمكن أن نما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي والقيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها¹.

ثانياً: مبادئ التدريب وأهدافه:

1- مبادئ التدريب: هناك مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي:

أ- التدريب نشاط مستمر: يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

ب- التدريب نظام شامل ومتكامل: يعد التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العالقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة له وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

¹ - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة 7-10 نوفمبر 2010، ص - 6: والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،

ج- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتمثل في:

* المتدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

* الوظائف التي يشغلها المتدرب هي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.

* المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

د- **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: أهداف التدريب: يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجحة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:

1- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

2- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

3- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

4- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظمتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

ثالثاً: عناصر التدريب وأنواعه¹:

I-عناصر التدريب:

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات سنوضحها فيما يلي:

1-المدخلات: وهي الأجزاء المراد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه.

¹ - معموري صورية ، مرجع سبق ذكره ، ص47.

2-العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها.

3- المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

رابعاً: أنواع التدريب:

1-حسب مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. كالترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل¹.

2-التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أغلب التدريب حينئذ تشجع وتستعد المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمدربين.

وهناك أنواع أخرى من التدريب تهدف إلى تجديد المعرفة والمهارة لدى الأفراد نذكر منها باختصار: التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب للتهيئة للمعاش، التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي، التدريب الإداري

و التدريب داخل الشركة، التدريب خارج الشركة... الخ.

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص72.

رابعاً: العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من العناصر التالية: تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقويم البرامج التدريبية.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه وأبجدياته لتجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصاته وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية¹.

ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويمكن التعبير عن الحاجة التدريبية بتحدد الحاجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي:

- الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
- الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لمختلف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة: فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:

- 1- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما و نوعاً والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة في المستقبل أو لمتابعة عملية الإحلال نتيجة دوران العمل ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطيط الموارد البشرية².
- 2- تحليل نتائج تقييم الأداء للعاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو بسلوكيات غير مرغوبة، وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ - شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 123.

² - طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، ص: 112.

3- تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل وبمراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق.

4- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير استراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث اجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة وظائف جديدة أو تعديل أنظمة و حاليا بالقدر الكافي في المنظمة ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

5- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية الذي يحتاج إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

تصميم البرنامج التدريبي: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب نتناول ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير في المهارات التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين.

ولذا فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية: تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصيص، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل¹.

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي:

أ- حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين فرعيين هما: تدريب أساسي وتدريب تمهيدي للتكيف أي تدريب تعريفى بالعمل المناط به.

ب-وحاجة الفرد للتدريب أثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي: التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم.

¹- شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص169

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج وتعكس هذه المعايير أهداف معايير البرنامج التدريبي التي يمكن استخدامها من قبل المقي:

أ-معايير الأهداف: أن تلي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين وأن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.

ب-معايير الخطة: يجب أن تكون واضحة، مترابطة ومتسلسلة وتحديد أساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل.

ج -معايير العمليات: وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.

د -معايير المخرجات: ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى¹.

وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب. فالتكلفة تنحصر أساسا في مصاريف الاشتراك للدارس الواحد ويتحدد عن طريق معهد أو مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملتها الإدارة كأتعاب المستشارين وشركات التدريب.

ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسن الأداء وذلك بالتطوير في معايير معينة منها:

-التحسين في الجودة والالتزام بمعايير العمل.

-التحسين في سرعة الأداء.

-التحسين في قدرة التغلب على المشاكل الوظيفية.

- التوفير في التكاليف من حسن استخدام الموارد.

¹ Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable. Competitive Advantage, Magister In Strategic, P.19.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لأساسيات الموارد البشرية لاحظنا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها، تعمل على بلوغ أهداف معينة، وذروة هذه الأهداف هو تحقيق الميزة التنافسية على باقي المنظمات العاملة في نفس النشاط، وهذا الأمر لن يتحقق إلا بتوفر بعدين أساسيين، وهما القيمة المدركة لدى العميل، والتي لا تتجسد في سعر المنتج أو الخدمة فحسب، ولكن أيضا في حصول العملاء على قيمة أعلى من المنظمات المنافسة الأخرى.

هذا إلى جانب مدى اقتناعهم بالمنتج أو الخدمة وكذلك خدمات ما بعد البيع، أما البعد الثاني والمتمثل في التميز فهو الذي يكسب المنظمة تميزا في عرض السلعة أو الخدمة بحيث لا يمكن تقليدها أو منافستها من طرف منظمة أخرى.

ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا وحيويا في جعل العنصر البشري في حد ذاته ميزة تنافسية، باعتباره الجانب البشري للمنظمة والذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المادية والمالية المساهمة في الرفع من الإنتاجية والربح، لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إتباع استراتيجية محكمة أثناء توظيف وتدريب وتنمية وتطوير العنصر البشري وتنسيق جهودهم ورسم السياسات والأهداف اللازمة لذلك، بغرض الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية .

الفصل الثاني

المنافسة و صياغة الميزة التنافسية

تمهيد:

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهري العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون¹.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. كما أن لنشأة مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي الأخرى المتمثلة في صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي BM دور هي الأخرى في تحرير حركة السلع والخدمات، ورأس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية، وتطوير تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، وقد ساعدت هذه التغييرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على: مفهوم المنافسة وأنواعها، وهيكلها.

¹ - شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 115.

المبحث الأول : ماهية التنافسية.

تمهيد :

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف

المطلب الأول : تعريف المنافسة

-هناك من يعرف المنافسة على أنها: (حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق)¹

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها(المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد،² والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية).

-وتعرف المنافسة أيضا على أنها: (النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور³ والنمو)

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة و الأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات ،من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

-هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها : «مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة،

أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة (4) في اختيار السوق المستهدفة،

الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج» فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه

السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلي نفس حاجات

ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه

السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك

والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

¹ J. C.TARON DEAU: op.cit,p33. 2- Achoche ... 2- M.E. PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, OPCIT, P8. 3-

² -- Achoche Mohamed : contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997, P38.

³ CHOUKRI, Mohamed, Op. cit., p.13. 11 Ibidem. p.13. 12 Ibidem, p.13. 13 Ibidem.

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكالاً عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب: تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، نذكر منها ما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

أ- منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية....

ب- منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

2- معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

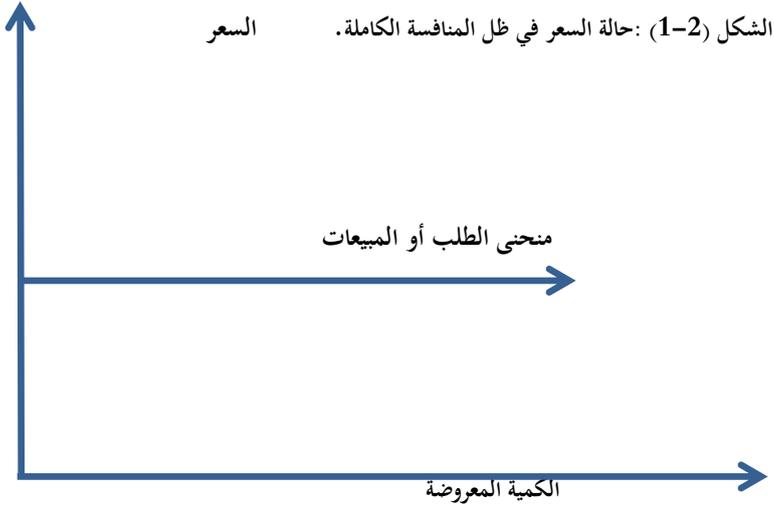
أ. المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم

أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية¹:

- كثرة الباعين والمشتريين (العارضين والطالبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية، وهذا ما يوضحه الشكل:

1-طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص73.



تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك. العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطالبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق. حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

ب- المنافسة الاحتكارية: وتعني وجود عدد كبير نسبياً من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، و ان كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة) - ، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل (1) في:

-افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

-حركية الدخول والخروج من السوق.

-هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

أما وجه الاختلاف فيتمثل في:

- تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة

زيائته، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة¹.

- احتكار القلة: (Oligopole) وتعني: «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع.» أي وجود عدد قليل

من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بأكبر حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في

السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، و استعمال وسائل

ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات

مختلف المنافسين، من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى:

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة

الوحدوية للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه.

-وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات

الموجودة للقطاع.

د. الاحتكار الكامل: (MONOPOLE) وتعني «سيطرة مؤسسة واحدة على السوق»¹

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل

على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

¹ - شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 127.

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.

3- معيار السعر: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:

أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب. المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة،

الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

4- معيار موضوع التنافس (ما تم التنافس عليه): وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة في مجال السلع والخدمات.

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو

الخدمة¹.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق،

السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على

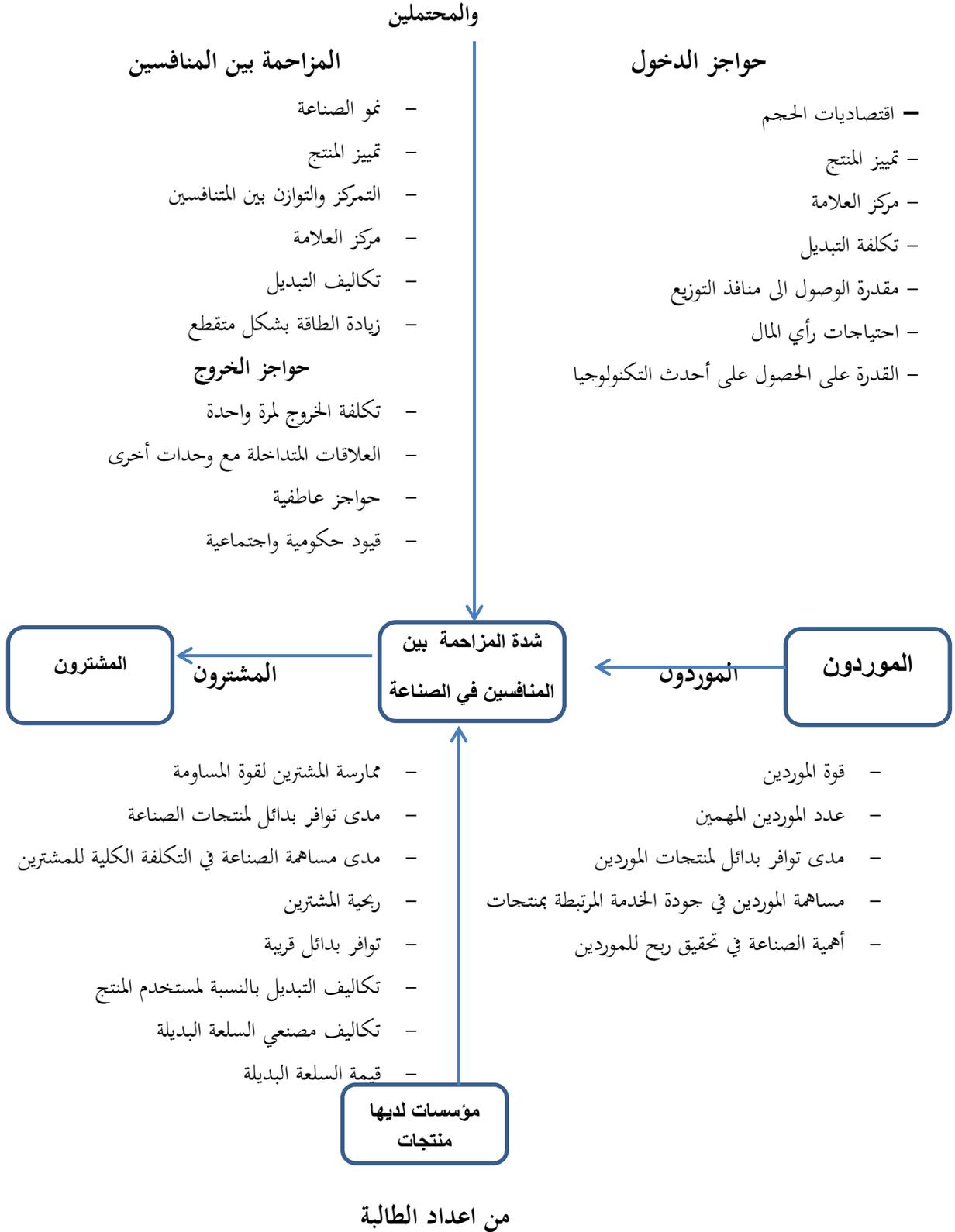
السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

خمسة أنواع من القوى أو فئات المنافسين يمكن إبرازها في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-2): قوى التنافس :

الوافدين الجدد

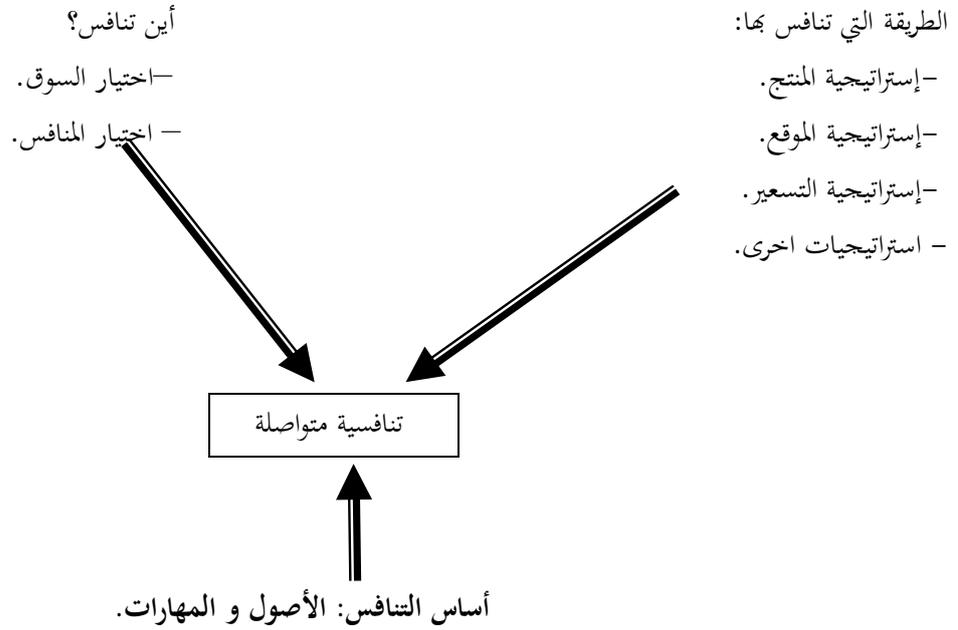
¹ - 3. نبيل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، 1995 ص 412 .



و يعتمد تحقيق التنافسية المتواصلة على كل من الأصول و المهارات التي تحوزها المؤسسة، ويعبر الأصل عن شيء تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة، أو الولاء للعلامة أو الموقع، و يتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بجودة عالية¹.

و الفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار المؤسسة للأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها. و الشكل التالي يوضح ذلك:

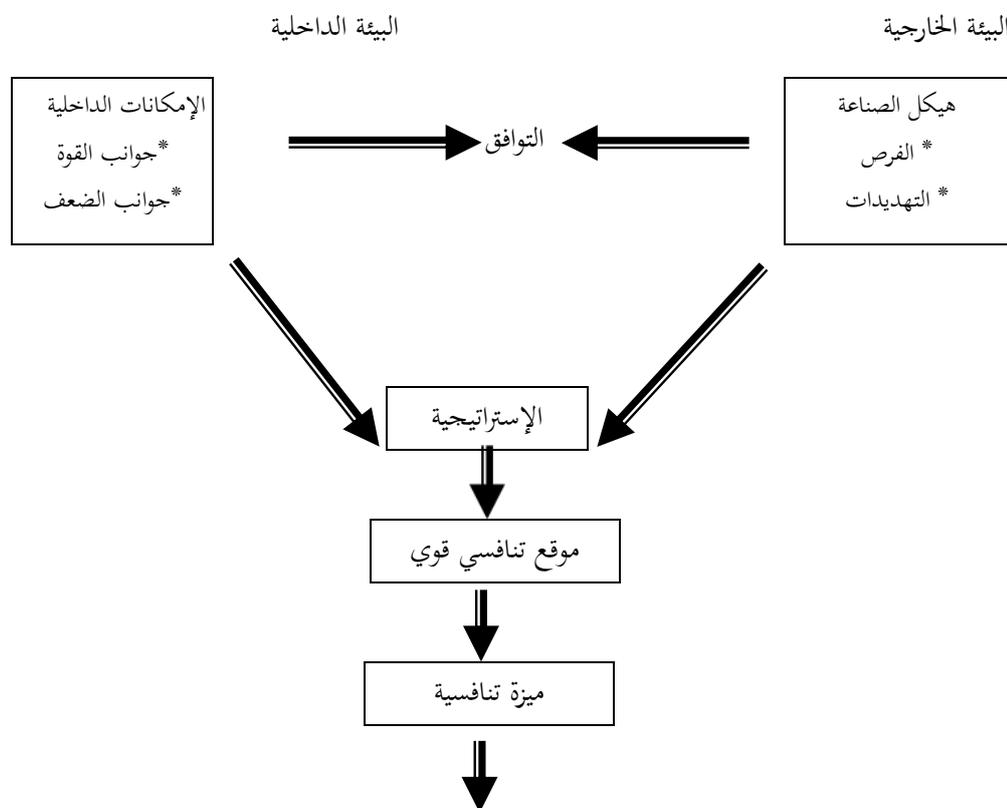
شكل رقم (2-3): قدرة تنافسية متواصلة.



المصدر: نبيل خليل مرسي، القدرة التنافسية، ص 80.

¹ - 3. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 34.

شكل رقم (2-4): إستراتيجية الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل خليل مرسي، القدرة التنافسية ، ص81.

و مما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافس فعالة، و يشترط في نفس الوقت أن لا يتم إتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب، أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا، و من جانب آخر يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس ناجحة، و بحيث تستوفي معيارين هما:

-عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب، أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين.

- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية¹.

و يمكن القول أيضا، بأن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية الى تحسين الأداء المالي و التنافسي للمؤسسة

و هي:

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص41.

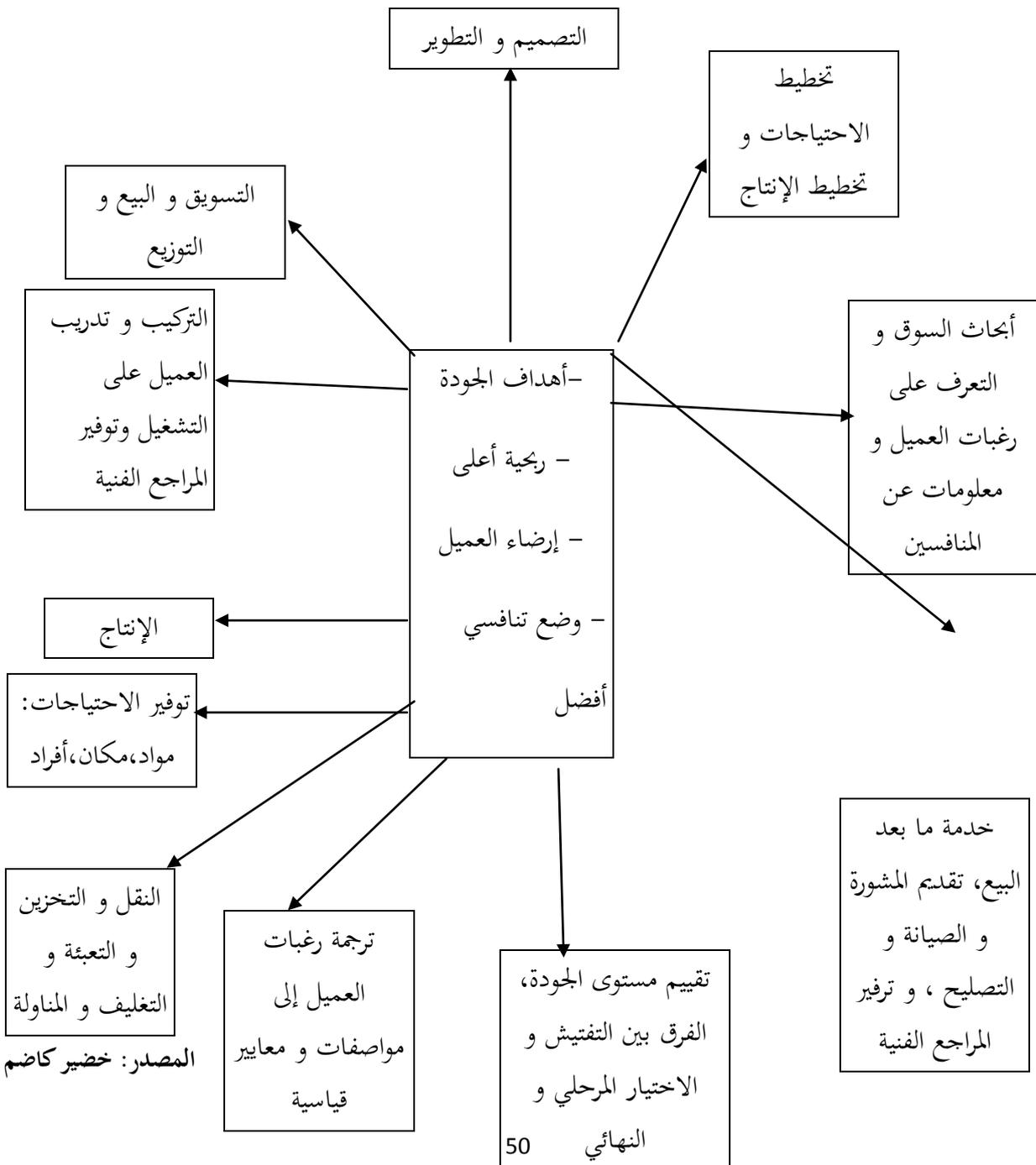
- أن تبلغ الميزة درجة من الكبر، بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا أو منافع كبير في حالة الدخول إلى سوق أو قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة

- أن يكون أثرها ملموس و ملحوظ ، بل إن أهم مفاتيح التنافسية هي ضرورة تحسين إدارة الجودة الشاملة ، و تخفيض التكاليف و الأسعار ، و الاهتمام بالتحسينات المستمرة والتجديد و الابتكار، والشكل الآتي يوضح العناصر التي ينبغي أن يضمها نظام إدارة

شكل رقم (2-5): إدارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة:

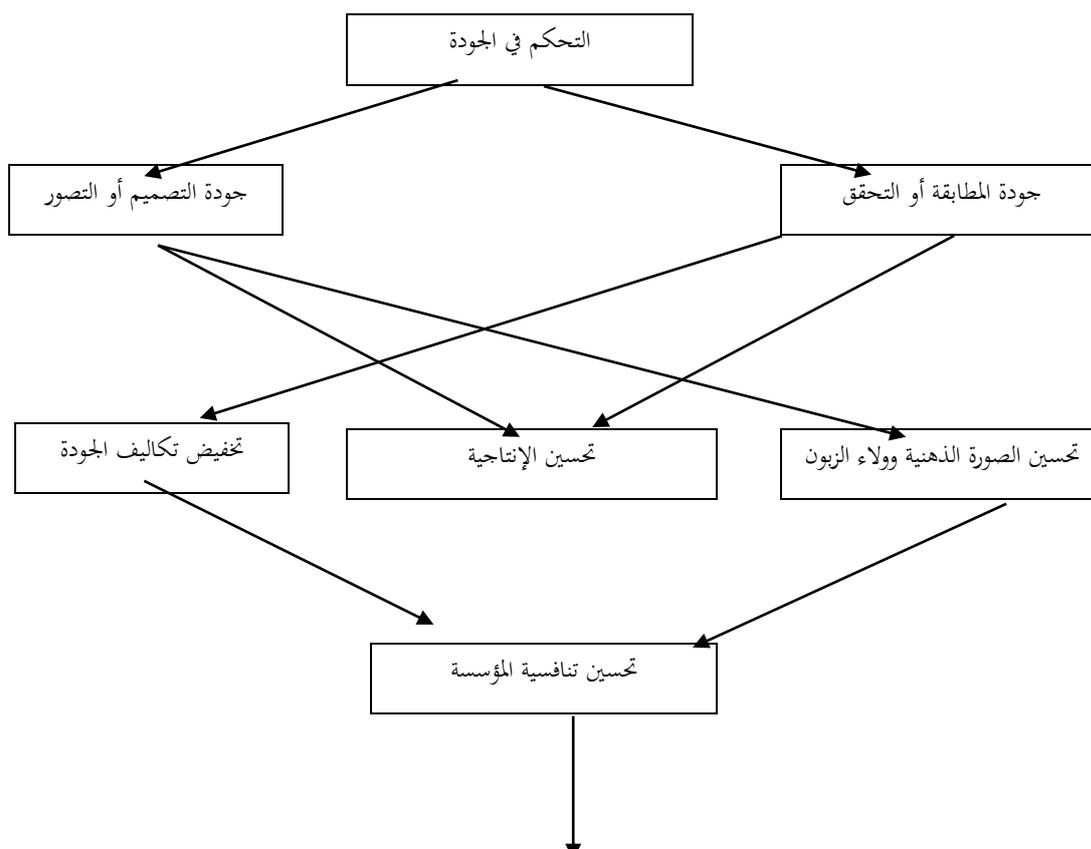


حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر ، عمان، الأردن، ص82

كما أن المنتجات ذات الجودة العالية لها حظوظ كبيرة في دخول الأسواق بسهولة.

و الشكل الآتي يبين تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة:

شكل رقم(2-6): الجودة و التنافسية.



المصدر: فريد النجار ادارة الاعمال الاقتصادية و العالمية : مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة للنشر والتوزيع القاهرة 2002.

المطلب الثالث: معرفة التنافس والتنافسية .

إن العمل في بيئة الأعمال المتغيرة شديدة المنافسة تفرض على المؤسسات استقراء معطيات البيئة الخارجية والداخلية على نحو دقيق ومستمر، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك تلك الإدارات للمعرفة التسويقية التي باتت تشكل الفيصل بين بقاء المؤسسة واستمرارها من عدمه، ولذلك يتوجب عليها الاهتمام ببناء معرفة تسويقية متينة وشاملة تركز على معرفة المنافس، وتحليل ربحية المنتجات التي يقدمها إلى السوق، وربحية الأسواق التي يتعامل معها، وتعد معرفة المنافس محركاً أساسياً للمؤسسة يساهم في تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق، إن معرفة المنافس تعبر عن قدرة المؤسسة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها، وأن معرفة المنافس جزء مهم جداً من معرفة السوق والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية¹

فالمؤسسة يجب أن تكون لديها معرفة عن عدد المنافسين والأهداف التي يركزون عليها والاستراتيجيات التي يتبعونها ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها، وردود أفعالهم اتجاه المنافسين لهم².

ويرى مجموعة من الباحثين أن القدرة على وفهم وتحليل استراتيجيات المنافسين يعد جزءاً مهماً من القدرات الإبداعية التي تتمتع بها المؤسسة، وبهذا الصدد يؤكد فإن المؤسسة التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات التي تتمتع بها المؤسسات التنافسية لها محلياً ودولياً والعمل على الاستفادة منها إن أمكن³

فالمؤسسة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين فإن استراتيجيتها لن تفشل أبداً، إذا كانت تكتفي بمعرفة قدراتها فقط، وتجهل قدرات منافسيها فإن هذه المؤسسة يجب أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح، وأما إذا كانت المؤسسة تجهل قدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المؤسسة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة⁴.

¹ المرهضي سنان، أطروحة دكتوراة، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظمة، دكتوراة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق، 1996، ص 56.

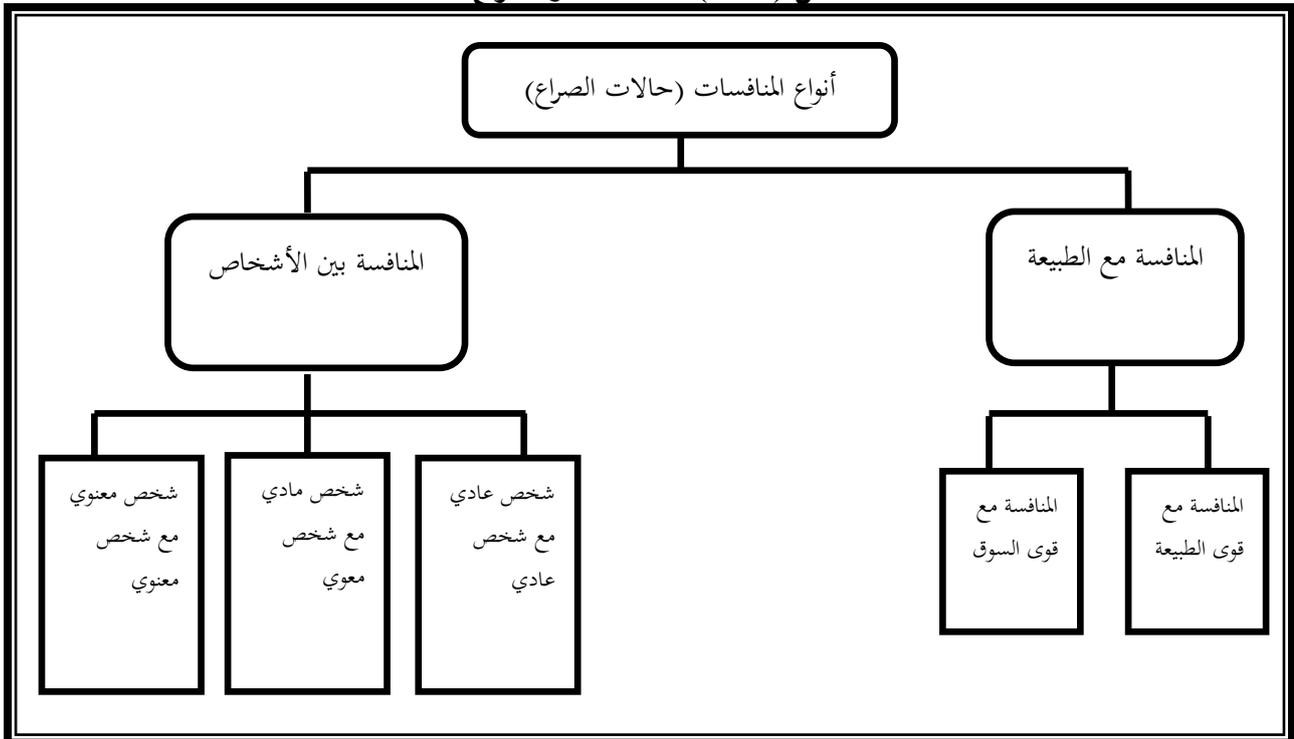
² النمر درمان، و سليمان صادق، تحليل العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التسويقية بالميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2005، ص 4

³ المرجع نفسه، ص 9

⁴ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، تم ذكره، ص 78

فالمؤسسات في الاقتصاد العالمي الجديد تتنافس في مناطق معقدة وديناميكية، لذا فإن قيمة وتميز قاعدة معرفة المؤسسة يمكن أن تنخفض بينما يتكرر المنافسون استراتيجيات تنافسية أحدث، لذا فقد تتعقد أكثر مهمة إدارة قاعدة معرفة المؤسسة، مما يتعين على المؤسسات استغلال المعلومات والتطورات العلمية الجديدة من أجل تحسين موقف المؤسسة في السوق، وهذا يتطلب عدم الالتزام بالإجراءات البيروقراطية التقليدية وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين، ومهمة المؤسسات العاملة في الأسواق تزداد تعقيدا عند ظهور مؤسسات مشابهة لها من حيث الاختصاص والتوجه في النشاط التجاري أو الإنتاجي إذ سوف تبرز هنا معالم الصراع والمنافسة بين هذه المؤسسات من أجل سحب الزبون ومن ثم الهيمنة على السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا يفرض عليها أن يكون لديها ميزة تنافسية في مكونات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، حتى تستطيع الدخول في موقف المنافس لهذه المؤسسات، علما بأن هذه المنافسة لا تتم بشكل عشوائي أو اعتباطي بل طبقا لقواعد وأساليب علمية كما هو الحال في الصراعات الأخيرة التي تتم بين الدول، وبشكل عام يطرح المتخصصون بالعلوم الإدارية صيغ وأنواع مختلفة لحالات المنافسة والصراع حيث تقسم هذه الحالات بشكل عام¹.

الشكل (2-7): المنافسة والصراع .



المصدر: الفضل مؤيد، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 187.

¹ الفضل مؤيد عبد الحسين الأساليب المية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان 2008 ص 186

يتبين من الشكل أعلاه أن المنافسة تكون بصورتين احدهما مع قوى الطبيعة واخرى تكون مع الأشخاص مع اختلاف صفاتهم

وقد أشار¹ (Porter) إلى أن المؤسسات المنافسة في الصناعة يمكن وبسهولة أن تمتلك الأنشطة الأساسية لهذه الصناعة، وهذا سيؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة طالما أن جميع المؤسسات في الصناعة تمتلك الأنشطة الأساسية ذاتها، لذا يتعين على المؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية لها عن طريق خلق روابط ا بين أنشطتها الداخلية، بحيث يدعم بعضها الآخر، والذي سيكون صعب التقليد من قبل المنافسين لها في نفس الصناعة، والمعرفة التنافسية تقضي من المؤسسة أن تكون لها معرفة كاملة بالآتي:

التكنولوجيات، نقاط القوة، نقاط الضعف، والتحركات الاستراتيجية للمؤسسة المنافسة

المطلب الرابع: أقياس التنافسية ومؤشراتها.

مؤشرات القدرة التنافسية:

لقد نجم عن تعاريف التنافسية محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم مجموعة واسعة من المتغيرات والعوامل، ونتج عن ذلك صعوبة التفرقة ما بين التنافسية والتنمية الاقتصادية بمفهومها الواسع.

ولقد وجهت عدة انتقادات لمفهوم التنافسية، ولعل من أكثرها موضوعية انتقاد (10) oral & 1997

(chabchoub) وكذلك (11) (lall1997) الذي انصب على تقييم تقرير التنافسية الكونية الصادرة عن المنتدى

الاقتصادي العالمي، وركز lall في انتقاداته على ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف وقياس واضح لمفهوم

التنافسية بحيث أن مجموعة كبيرة من العوامل تؤثر في التنافسية.

وانطلاقا من أن التنافسية العالمية تؤدي إلى زيادة ازدهار الاقتصاديات العالمية، يتبادر إلى الأذهان تساؤل هام وهو

كيف يمكن قياس هذه التنافسية؟

¹ - Porter Michel ,The Competitive Advantage Of Nation, Edition Mac New York, 2000, P 23

يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة ، الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني¹.

فيمكن أن تتحقق تنافسية المنشأة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلا ، وهذا يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصا في الدخل والرفاه العام ، لذلك قد يتطابق المفهوم إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل ولذلك سنقوم بتحليل على المستويات الثلاثة:

1-المشروع: تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب (12) OUGHTON 1997 ، والمشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا. ويقدم أو ستين AUSTIN نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال 5 قوى مؤثرة على التنافسية وهي:

-تهديد الداخلين المحتملين للسوق؛

-قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع؛

-قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع؛

-المنافسون الحاليين للمشروع؛

-تهديد الإحلال أو البدائل.

وتتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع ما يلي:

¹ - أحمد بلالي، " إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، مرجع سابق، ص. 468 .

أ-الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ، وكما تمثل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية . ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

ويمكن قياس تنافسية المشروع بواسطة مؤشر توبين TOBIN'S والذي يمثل¹:

النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع / تكلفة استبدال الأصول فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1

فإن المشروع ليس تنافسياً 95 Mc Fridge

ب-تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس.

ج-الإنتاجية الكلية للعوامل : إن الإنتاجية الكلية للعوامل TFP تقيس القدرة على تحويل المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

د-الحصة من السوق : يمكن أن يكون المشروع مربحاً ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي ، ويحدث ذلك عندما تكون السوق المحلية بقبود اتجاه التجارة الدولية ، وهذا ما يفرض

مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف المنافسين . ولقد بينت دراسات على المشروعات (12 MAC 95

FRIDGE) وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع ومن بينها:

* هناك عوامل عديدة مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة ، رأس المال

(وفورات الحجم ، حجم المخزون ، الإدارة ، علاقات العمل .. الخ)

¹ - Porter M.A, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, P.158

* يمكن أن تحسن المشروعات أدائها من خلال التقليد والابتكار (اليابان)

* إن المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية يكون في وضع هش اتجاه مزاحمة مشروعات ذات مدخل عوامل إنتاج أقل تكلفة¹.

* إن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف.

* إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس كعامل إنتاج

* إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخاصة في مجال القطاع الخاص.

* يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية ، وتحسين ثلاث أنماط من عوامل الإنتاج وهي رأس المال البشري باعتبار الدولة كعمود أساسي له ، التمويل ، والخدمات العمومية².

2- فرع النشاط الاقتصادي:

نقوم بقياس فرع النشاط عندما تكون المعطيات المتعلقة بالمشروع ناقصة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن القطاع الدروس. وانطلاقا من ذلك فإن تحديد التنافسية على مستوى القطاع أو تجمع أنشطة، يشترط أن تكون فوارق مؤسسات القطاع محدودة، وترجع هذه الفوارق إلى عوامل الإنتاج، عمر المشروع، الحجم... الخ.

¹ - عبد الحكيم عبد الله النور. الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية. ,. مذكرة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا. 2009. ، ص.115 .

² - عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص126.

إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لبلد آخر ، وأهم المؤشرات المستعملة هي .
التكاليف والإنتاجية ومؤشر الميزة النسبية.

أ- مؤشرات التكاليف و الإنتاجية: نقول عن فرع نشاط أنه تنافسيا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب. وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحودية لليد العاملة . CUMO ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t ، بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (q/l)_{ijt} \quad (13)$$

حيث أن:

W_{ijt} : تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد j خلال الفترة t

R_{jt} : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t

$(q/l)_{ijt}$: تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j خلال الفترة t

ومنه يمكن التعبير عن التكلفة الوحودية لليد العاملة النسبية مع البلد K

$$CUMOR_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة لمثيلاتها من البلدان الأجنبية لعد أسباب¹:

-ارتفاع معدل الرواتب والأجور بشكل أسرع مما هو عليه بالخارج.

-ارتفاع قيمة العملة المحلية.

¹ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص: 142.

-ارتفاع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحوية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو ازدياد في سعر الصرف، يكون مرغوبا فيه إذا كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية.

ولقد بينت التجارب الدولية وخاصة اليابان وألمانيا أن حصول ارتفاع في CUMOR وتوسع في الحصة من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الكلية.

ب- مؤشرات الحصة من السوق الدولي: تستعمل في هذا الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط. وهكذا فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو أن حصته من الواردات تتزايد.

ج- دليل التجارة ضمن الصادرات: ويبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني¹.

و باستعمال طريقة دليل التجارة بين الصناعات IITI بينت دراسة أجراها HAVRYLYSHYN و KUNZEL وفي سنة 1997، أن الدول العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالقياس إلى أقاليم أخرى في العالم. فالدليل ضعيف لا يتجاوز 0.25 لفترة 92/94 على الرغم من التحسن الذي حصل حيث انتقل من 0.189 لفترة 84/86 مقابل 0.878 للدول الصناعية و 0.773 لدول NAFTA.

¹ - عبد الملوك مز هودة، " المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي 2 -جوان 2003، ص 2:

3- تنافسية البلد:

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية، ولكن سنركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى النتائج التجارية للبلد¹.

أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مترابطان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (TFP) total factor productivity وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة .

كما أن الارتفاع في TFP يزيد من دخل الفرد وهذا ما من شأنه رفع ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال وتحسين التجارة، وعندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما فإنه يتمكن من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات، إذن فتحسن حدود التجارة يرفع من حجم الاستهلاك الداخلي المحتمل.

و يمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد وبالتالي دخل الفرد فيه إذا كان هناك طلب دولي إضافي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك فائض في العرض الدولي من السلع والخدمات التي يستوردها².

غالبا ما لا يتم التفرقة بين نمو الإنتاجية ونمو الدخل الفردي، فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعزى أساسا إلى نمو TFP يشكل المؤشر الأفضل للازدهار الاقتصادي، فإنه بالإمكان عمليا استعماله للتأشير عن التنافسية الوطنية

ب- النتائج التجارية: هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد ونذكر منها ما يلي:

ب-1- الميزان التجاري: إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا. كما أن العجز في الحساب

¹ - 2سملالي يحيى؛ بلالي أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية 10مارس 2004، ص - البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 09

² - شاط أنيس، مرجع سابق، ص:65.

الجاري يمثل تحويلاً حقيقياً للأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج . و كنتيجة للاذخار السلبي والقروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها والخدمات للبلد المعني أقل تنافسية وفي الغالب فإن الحصة من السوق للمنتجين المحليين سوف تنقص.

ب-2- تركيب الصادرات : لقد استعمل بعض الاقتصاديون تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقنية العالية . فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبياً أو تتزايد فهذا سيسمح بوجود تحسن في الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة.

و هذا يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجار وذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في الفروع الأخرى.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

تمهيد:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق لهذه الشركة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية شركة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون الشركة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن الشركة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية Competitive advantage ، تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح

للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من

وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة ك (هم داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي.. ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية للشركة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار الخ . ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دؤوبة للتفوق المستمر (sustainability) في عالم ديناميكي ومتقلب. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى

¹ - ثابتي الحبيب، " تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية :التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9 مارس 2005، ص- 243 :

الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في الشركة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين¹.

1 - تعريف الميزة التنافسية :

*تعريف بورتر : تخلق الميزة التنافسية بوصول المؤسسة إلى طرق جديدة أكثر فعالية من طرق المنافسين حيث تكون قادرة على تجسيد هذه الطرق ميدانيا ومعنى اخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

*تعريف كوتلر : إنها ميزة على المنافسين تكتب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز الأسعار الأعلى.

*المفهوم بشكل عام : هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

2- أهمية تحقيق الميزة التنافسية :

-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعيم وتحسين صورة المؤسسة في أذهانهم.

-تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المنتهجة في ظل البيئة شديدة المنافسة.

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستثمار في السوق.

3- أهداف تحقيق الميزة التنافسية¹ :

¹ - عبد الملوك مز هودة، مرجع سابق، ص 93

- القدرة علي اقناع الزبائن بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.

-خلق فرص تسويقية جديدة.

-دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة

مفهوم سلسلة القيمة :

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Loureance milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها². ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها"

أولاً- بنية نموذج سلسلة القيمة: يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

- الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

¹ - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005 ؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص12 .

² - إسماعيل حجازي مرجع سابق، ص18.

- الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
 - الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
 - الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
 - التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.
 - الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.
 - الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتمثل فيما يلي:
 - بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.
 - تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.
 - التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
 - التموين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.
- أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة:

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في هيكل التكاليف./ تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة./ تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة¹.

- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع... إلخ (1).

وهاتان الطريقتان تمثلان استراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت بـ:

- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع... إلخ.

- تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيما يلي: ويقوم " M.Porter أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصاً لإعادة تشكيل سلسلة القيمة" (2)، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كما يلي²:

- التغييرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.

- نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.

- التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.

- نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.

- تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أساط جديدة.

- تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.

¹ - إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص: 92.

² - صولح سماح؛ محبوب مراد، الزيادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم 29 أبريل 2010، الأردن، ص - 8: الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 26.

-إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.

ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:

-أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.

-تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات.

وفيما يخص امكانية تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنموذج سلسلة القيمة فهناك صعوبة نظرا لأن أنشطة مثل هذه المؤسسات تكون عادة غير واضحة سواء بھاكلھا أو مواردها البشرية القائمة عليها فهي عادة تكون جميعھا تحت ادارة المسيرين.

نموذج سلسلة القيمة :

يوضح هذا النموذج مجموعة من الأنشطة المحددة للمؤسسة ، حيث يمكن تحقيق الإستراتيجيات التنافسية حيث يكون هناك تأثير واضح لنظم المعلومات وهذا النموذج ينظر للمؤسسة على أنها تكون مجموعة من السلاسل من الأنشطة الرئيسية التي تصنف قيمة مضافة لمنتجات أو خدمة للمؤسسة ، هذه الأنشطة يمكن تصنيفھا إلى أنشطة رئيسية أو أنشطة مساعدة.

*الأنشطة الرئيسية : هي الأنشطة المرتبطة بالإنتاج أو التوزيع لمنتجات أو خدمات للمؤسسة والتي تخلق بالنسبة للعملاء.

* الأنشطة المساعدة : هي التي تساعد على القيام بالأنشطة الرئيسية وتكون البنية الأساسية للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عند تصنيفها قيمة أكبر لعملائها أو عندما تقدم نفس القيمة، ولكن بتكلفة أقل فنظام المعلومات يمكن ان يكون له تأثير استراتيجي للأنشطة الرئيسية والتي تصنف وتحقق فائدة أكبر للمؤسسة¹.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة وتدعيم تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية. وانطلاقاً من سلسلة القيمة تستطيع ان تكسب نوعين من الميزة التنافسية و هم، التكلفة الأقل، وتمييز المنتج.

المطلب الثالث: أنواع و عناصر الميزة التنافسية

1- أنواع الميزة التنافسية

أ- المنافسة على التكلفة " السعر : "

على الرغم من أن المنافسة على السعر هي اسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبني عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق². وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية، كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة، إلا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفوائد.

ب- المنافسة على الجودة:

يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه وليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه، إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك .

¹ - شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 185 :

² - شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 189.

ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة، ويجب التنبيه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على أنها أداة لإنجاح المشروع.

ح- المنافسة على تشكيلة المنتجات:

يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء، كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء.

إلا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع، لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال والفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع والثبات في المنتج.

خ- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة:

أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة وخاصة في المشروعات الخدمية، وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير، وأن يكون على صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء، وأن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال ومن الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم وخاصة ذات خدمة التوصيل، وكذلك الخدمات البريدية والشحن والتفريغ¹.

مصادر الميزة التنافسية الصناعية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية الصناعية في²:

- 1- المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريات الأخيرة تحولا كبيرا في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك دخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل

¹ - أنيس كشاط، إدارة الموارد البشرية، (المحاسبة المالية ومحاسبة التسيير)، جامعة سطيف، ص:44.

² - طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص ص 29

أهمية ، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الأرسنال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية ذا كان من الممكن تجسيد هذا التي تخلقها المؤسسة للزبون، والمنتج و أن تحقق تلك الأفضلية ،من خلال انفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة النسبية بالاعتماد على قدرتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة. إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق، المالية، المحاسبة،...الخ.

2-الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقودنا بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مها ارت تطبقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة لأخرى، وكلما ازادت هذه المها ارت كلما ازادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافس، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تتميز بـ:

أ- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل، وتشكل بذلك حاج از لدخول منافسين جدد.

ب-تخلق زيادة للزبون مقارنة مع المنافس.

ج-إعطاء إمكانية الدخول إلى عدة نشاطات، وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.

3-العلاقة: إن التفوق في السوق لا يرتبط بالمها ارت والمعرفة المحصلة فقط، فعوامل النجاح حسب كل من "ب ارهالاد" و"هامل" لا تقتصر على المها ارت الأساسية بصفة حصرية، فمثلا تفضيل المنتج الوطني يعتبر عاملا للنجاح، ولكنه ليس مهارة، والأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة انطباع مكتسب أو تحالف إستراتيجي خاص مع المورد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون¹.

عناصر الميزة التنافسية الصناعية .

1- النمو :

2- التوسع في الحجم.

3- التوسع الجغرافي.

¹ - عبد الملوك مز هودة، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، عدد 006، ص93.

4- التكلفة :

- تقديم منتج بتكلفة منخفضة.

- تخفيض التكاليف المتغيرة.

5- التميز :

- اكتساب مهارات وخبرات متميزة.

- اكتساب تقنيات جديدة غير معروفة.

6- الإبداع :

- تجديد وتوسيع المنتج.

- استثمار القدرات المتميزة للعاملين.

- البحث عن أساليب جديدة غير معروفة.

7- التحالفات الإستراتيجية :

- عقد تحالفات لتحقيق أهداف معينة.

- تنفيذ مشاريع خارج الحدود الجغرافية للمنظمة.

- التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى.

المبحث الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تمهيد:

تقوم المؤسسات بتطوير وتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل

للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق.

المطلب الأول: تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

تطوير الميزة التنافسية⁽¹⁾

تكون عملية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات ، عن طريق اكتشاف أو إتباع سبل جديدة و متطورة للمنافسة و تطبيقها في السوق، وهذا كله عبارة عن ابتكار يشمل تحسينات و تطويرات في التكنولوجيا و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، و تكون هذه التغيرات في الإنتاج او في العملية أو في المداخل الجديدة للتسويق أو أشكال جديدة للتوزيع، و من أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

- 1- ظهور تكنولوجيات جديدة: إن التغير التكنولوجي يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق.
 - 2- ظهور حاجات جديدة للمشتري: إن الميزة التنافسية تتطور وفقا لتنمية حاجات المشتري أو تغير أولويتها.
 - 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة، لكن لا تقتصر هذه الأخيرة على هذا القطاع بل تمتد إلى وجود طرق جديدة للإنتاج.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري بالتكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، مواد خام، الطاقة، وسائل النقل و الاتصالات.
- شروط الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة دورة حياة أيضا، و تتمثل مراحل الميزة التنافسية في:

-مرحلة التقديم: تعتبر من أطول و أصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة ماديا، و بشريا خاصة خلق الأفكار.

- مرحلة التبيني: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

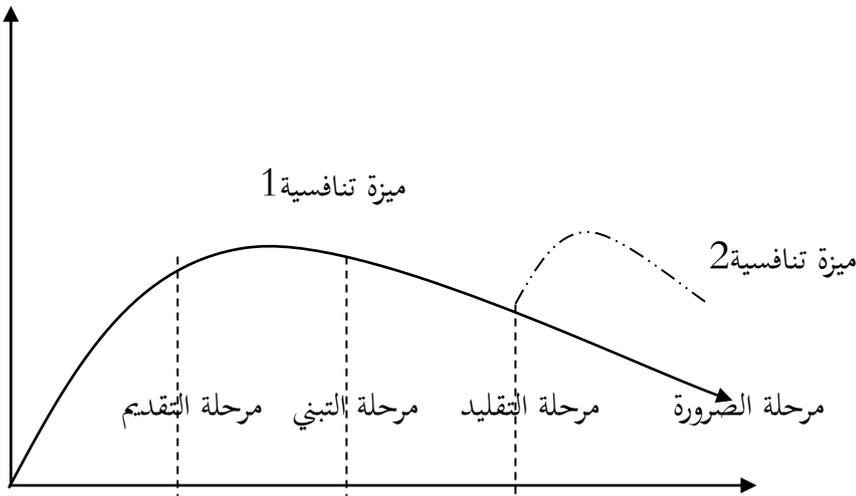
(1) رحال فوزية، شيكر خديجة ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار رام للنشر ، مستغانم ، 2001 ، ص86.

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي و التقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، و هذا يمثل تهديدا للمؤسسة.

- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات و أساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة ، بحيث لا تتماشى و هذه التطورات، و بالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها ، و هذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد و التجديد و التطوير لها.

و هذه المراحل ممثلة في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-8): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل. ميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز اسكندرية للكتاب، 1998، ص 76.

أ- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ثم تحديد إذا ما كانت المؤسسة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط.
النطاق الرأسمالي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع)أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسمالي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، هذا ما يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد عبر صناعات مختلفة.

المصدر: نبيل مرسي خليل،.. ميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز اسكندرية للكتاب، 1998ص104.

-مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا تو افرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة ، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر من خلال هذا المطلب¹:

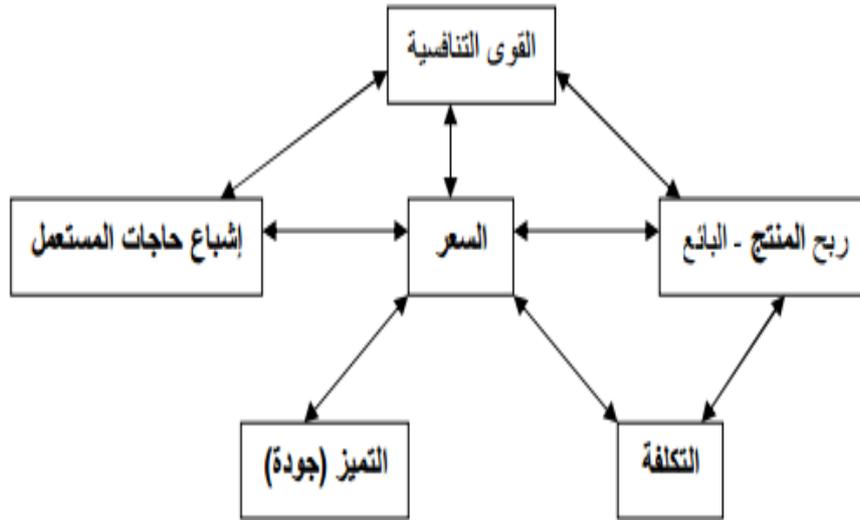
لقد قام MICHAEL PORTER بتحديد مصادر الميزة المنافسة، وحصرها في التكلفة، والتميز،

الى جانب بعض المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية، عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

بالنسبة لمعيار التميز: نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج والتي على أساسها يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، وفي ما يلي شرح وتوضيح لفكرة M.PORTER من خلال الشكل الموالي :

¹ - نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 97.

الشكل (2-10): فكرة M.PORTER



. د نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال

Techniques for analyzing industries and competitors, Free press, New

.York, 1980, P39

فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرة M. Porter والمتمثلة في التكلفة، التميز(الجودة)،

والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها، ويمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات

ورغبات الزبائن والمستهلكين، وفي زيادة أرباح المؤسسة، مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية.

بالنسبة للتكاليف : يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إذ تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات، بشكل أكثر

كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة وهذا

ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها .

أما التمييز فيمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، إذا استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أسعارها¹.

هذا و يمكن اعتبار السعر كمصدر للميزة التنافسية، إذا كانت للمؤسسة القدرة على تخفيضه على المدى الطويل بنسبة أقل لنفس المنتجات التي تنتجها مؤسسات منافسة، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج لديها.

هذا وهناك من يلخص مصادر التنافسية في عنصرين هي:

1- الكفاءة: يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (موارد أولية ..) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

2- الجودة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها.

عناصر المنافسة:

لا بد الإشارة بأن المنافسين ليسوا فقط تلك المؤسسات التي تنشط في نفس السوق، و تنتج نفس المنتجات، و تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، و لكن المنافسين هم كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها، فقد أشار Porter في ضوء مناقشته و تحليله للبيئة¹.

¹ - ليث علي الحكيم وآخرون، " دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 402، ص 98: 2009.

و يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول و المهارات التي تحوزها المؤسسة، ويعبر الأصل عن شيء تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة، أو الولاء للعلامة أو الموقع، و يتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بجودة عالية.

و الفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار المؤسسة للأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها.

المطلب الثالث: فعالية الميزة التنافسية.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

1. حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
2. الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
3. إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
4. وجود قيادة إدارية ناجحة، مما يدفع التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
5. وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
6. اعتماد الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة.
7. قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها.
8. استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال و مسايرة التطورات الحديثة.

9. الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تخلق فضاء للتنافس .
 10. وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية و الوطنية دون تمييز.
 11. السعي للدخول في تحالفات اقليمية ودولية .
 12. تنوع التنافس من السلع والخدمات و التنافس المعرفي.
 13. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
 14. الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
 15. تنمية أجهزة التعليم والتثقيف.
 16. الإهتمام بالبحوث والتطوير¹.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لأن كل شرط مرتبط بالآخر.

¹ - مدونة الدكتور صنهاة العنبي، الميزة التنافسية ، ص 52.

خلاصة الفصل :

للميزة التنافسية كما يتضح من الكلام أعلاه بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي: فداخلياً تبني الميزة التنافسية لأية شركة على عدد من القدرات المميزة Distinctive Competencies ويجب على القائمين على هذه الشركة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة “التنافسية” مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل الشركة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات الخ وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل الشركة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة علي والاستثمار في الميزة التنافسية للشركة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار الخ . ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دؤوبة للتفوق المستمر) الجميع لتحقيقها .

خاتمة

الخاتمة :

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يأخذنا إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات المختلفة ،ومن العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل ، فالأفراد هم سر صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة، بل سر التفوق و التقدم في جميع المجالات بل ان المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع.. ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجال لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها، ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية. إذ على المنظمات أن تركز اهتمامها في الاستثمار في تنمية مواردها حتى تحصل على المزايا التنافسية للموارد البشرية، وهذه التوصية مهمة جدا للكثير من المنظمات التي تعاني من مشكل فقد استثماراتها البشرية حيث يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق في التدريب و التنمية هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.. الخ،

وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة .بالتالي قمنا في دراستنا بالبحث في مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري ،وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وفق كل مكوناته في المؤسسة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه سواء في الجانب النظري ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

1- النتائج: تنمية الموارد البشرية تهدف الى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري

بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أداءه وزيادة إنتاجيته | . بالرغم من تعدد وظائف تنمية الموارد البشرية التي عدده العلماء ،إلى أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا

على الوظائف التالية: التدريب، التحفيز، القيادة.

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية .

- يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها

- سلعية أو خدمية وأسواقها محلية او عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط

2- الاقتراحات:

يمكن عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على إيجاد حلولها لبعض المشاكل وتدعم توجيهها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية:

- الاهتمام بالتدريب الذي له الأثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية

الحديثة في التدريب

إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وكذا إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق الميزة التنافسية

- إعادة النظر في برامج صيانة الموارد البشرية ،وتوجيهها لخدمة تحقيق الميزة التنافسية
- إعادة النظر في دور القيادة في المؤسسة، وكذا تفعيل دور إيجابي للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وضع أهداف واضحة ومحددة للمورد البشري يتلاءم و رؤوية ورسالة المؤسسة

- إعادة النظر في أبعاد الميزة التنافسية ،والاعتماد على الأبعاد الحديثة (الوقت، الكفاءة، الإبداع)،....

المراجع

قائمة المراجع :

- أ- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف.
- ب- بيار حرب ، مدخل لإدارة الأعمال، عمان ، الدار العلمية الدولية للنشر ، طبعة 2000.
- ت- فريد صحن المصري ، إدارة الأعمال ، الاسكندرية ، البدار الجامعية 1991.
- ث- زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، ق 21.
- ج- -إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005 ؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، شارل.
- ح- أسامة خيري-القيادة الاستراتيجية-دار الـراية للنشر والتوزيع-عماناالاردن-2014.
- خ- هيل ؛ جاريت جونز، الفكر الاستراتيجي كلاسيكي ، دراسات واعمال بورتر ،مصنفوات .
- د- براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-دار الـراية للنشر والتوزيع-عمان الاردن ، 2015.
- ذ- طاهر محمود الكلالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46-47 -عمان-الاردن- 2008
- ر- مالكوم بيل-ترجمة مركز التعريب والبرمجة-التدريب الناجح للموظفين-الدار العربية للعلوم 1997.
- ز- براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-دار الـراية للنشر والتوزيع- عمان الأردن- 2008.
- س- كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
- ش- 9- التسيير، جامعة سطيف، 2006 ،

- ص- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة،
- ض- كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 ،
- ط- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة، 10 نوفمبر 2010 ، ص: 6 - والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
- ظ- - بلمهيدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء
- ع- - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم
- غ- نبيل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر
- ف- حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر ، عمان، الأردن
- ق- فريد النجار ادارة الاعمال الاقتصادية و العالمية : مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة للنشر والتوزيع القاهرة
- ك- المرهضي سنان، أطروحة دكتوراه، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والمهيكل والفاعلية المنظمة، دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية العراق ، 1996
- ل- النمر درمان، و سليمان صادق ،تحليل العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التسويقية بالميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ،المجلد 3 ،العدد 2005

- م- الفضل مؤيد عبد الحسين الأساليب المية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان 2008
- ن- عبد الحكيم عبد لله النسور. الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية. . مذكرة دكتوراه.، جامعة تشرين، سوريا. 2009.
- ه- عبد المليك مزهودة، " المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية . الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي- 2 جوان 2003.
- و- سملاي يحيى؛ بلالي أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية - البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- ي- ثابتي الحبيب، " تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة
- أأ- . صولح سماح؛ محبوب مراد، الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم 29 أبريل 2010 ، الأردن، الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة
- بب- . طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- تت- رحال فوزية، شيكر خديجة ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار رام للنشر ، مستغانم ، 2001 .

ث- ليث علي الحكيم وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية.

جج- مدونة الدكتور صنهاة العتيبي ، الميزة التنافسية .

حح- . 2009 ، الإدارة والاقتصاد، المجلد 11 ، العدد402.

خخ- Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing

Strategy Intersect for Increased Sustainable. Competitive

..Advantage, Magister In Strategic, P.19

د-د- CHOUKRI, Mohamed, Op. cit., p.13. 11 Ibidem. p.13. 12

Ibidem, p.13. 13 Ibidem

ذ-ذ- Porter Michel ,The Competitive Advantage Of Nation,

Edition Mac New York, 2000

ر-ر- Leila A. Halawi and al, Resource-Based View of Knowledge

Management for Competitive Advantage, The

Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 -ز-

Issue 2, 2005

س-س- .J. C.TARON DEAU: op.cit,p33 -

ش-ش- A. Mohamed : OP.CIT, P13 -

ص-ص- J. C.TARON DEAU: op.cit,p33 -

Achoche Mohamed : contribution a l'analyse de la compétitivité - ضض
d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique,
le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas,
.No publié, Stif, 1997