



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

فروع: علوم التسيير.

التخصص: ادارة أعمال.

مذكرة بعنوان:

تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص "إدارة أعمال"

تحت إشراف:

د/ فاطمة محبوج

من إعداد الطالبتين:

- سلمى حمامي

- أميمة محفور

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله	مديلي أسماء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله	فاطمة محبوب
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله	بوكرياسين

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى....

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذة محبوب فاطمة، لقبولها الإشراف على المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الاساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها، وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت درجته.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير،

كما نتقدم بالشكر إلى عمال سوناريك وحدة -فرجيوة- كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلهم منا كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستثير مسارنا العلمي.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على أنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا، وجزاكم الله خير الجزاء.



إهداء

بعد الحمد والثناء على الله والصلاة على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى الشمعة التي أنارت دربي إلى من سهرت
الليالي وأفنت عمرها من أجل تربيتي وغمرتني بجميل عطفها وحنانها إلى
من رفقتني بدعائها كبيرة أمي الغالية "فهيمـة" حفظها الله وأطال في
عمرها

إلى رمز العطاء والسخاء أبي الغالي "الطاهر" حفظه الله وأطال في عمره
إلى أختي العزيزة "خولة" إلى أخي وسندي في الحياة الذي رافقني
طول مشوار حياتي وكان خير رفيق "عبد الجليل".

وإلى كل من خالاتي وعماتي وأعمامي وخالي وجدي أطال الله في عمره
إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى مرحلة الماستر وإلى كل من علمني حرفا
وإلى صديقاتي الغاليات.

سلمى حمامي





إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على
خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم؛

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية "نجاه" التي حملتني
وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا ورافقتني
بدعائها كبيرة حفظها الله وأطل في عمرها؛

إلي رمز العطاء والسخاء والتضحية إلى أغلى من نطقت به شفتاي
أبي الغالي "سمير" حفظه الله وأطال في عمره؛

إلي أعظم أخ "يحي" وأغلى أختين "سندس" و "دعاء"

إلي أعز الصديقات وإلى كل من شأت الأقدار أن تجمعني بهم
حداائق الدراسة وتجعل منهم أشقاء.

عيفور أميمة



الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
الفصل الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
1	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي
3	المطلب الثاني: عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي
5	المطلب الثالث: أهداف التخطيط الاستراتيجي
6	المبحث الثاني: أنواع ومستويات التخطيط الاستراتيجي
6	المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي
8	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي
9	المبحث الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحله ومتطلبات نجاحه
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
15	المطلب الثالث: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
16	المبحث الرابع: مقومات وأهداف ومعوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل
16	المطلب الأول: مقومات وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
18	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
18	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
22	تمهيد

22	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
28	المبحث الثاني: أنواع ومبادئ الميزة التنافسية وأهدافها
28	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل الميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: محددات وأهم استراتيجيات ومؤشرات الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية
40	المبحث الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التميز، التكلفة، الربحية)
40	المطلب الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتميز
41	المطلب الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتكلفة
41	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالربحية
43	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة سوناريك	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم وحدة سوناريك
45	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناريك
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية
47	المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك
48	المبحث الثاني: التعرف بوحدة سوناريك
48	المطلب الأول: لمحة عن وحدة سوناريك
49	المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية بوحدة فرجية
50	المطلب الثالث: أهمية وأهداف وحدة سوناريك فرجية
52	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
52	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

54	المطلب الثاني: عرض وتحليل الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	الخاتمة
/	الملخص
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية	20
02	معاملات ثبات (حسب ألفا كرو نباخ) للاستبيان	53
03	توزيع الموظفين حسب الجنس	54
04	توزيع الموظفين حسب العمر	55
05	توزيع الموظفين حسب المستوى الدراسي	57
06	توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	58
07	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات الافراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الرئيسية	61
08	ترتيب عبارات المحور الأول	62
09	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: التمايز	66
10	ترتيب عبارات البعد الأول (التمايز)	70
11	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التكلفة	71
12	ترتيب عبارات البعد الثاني:	71
13	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الربحية	72
14	ترتيب عبارات البعد الثالث: الربحية	75
15	عرض نتائج الانحدار البسيط	79
16	عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للمحاور الرئيسية	82

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معوقات التخطيط الاستراتيجي	09
02	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي	14
03	علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد	19
04	مصادر الميزة التنافسية	27
05	دورة حياة الميزة التنافسية	31
06	الإستراتيجيات الأساسية ل "بورتر"	34
07	منحنى الخبرة	36
08	توازن استراتيجية التمييز	37
10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	46
11	مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجية	49
12	توزيع الموظفين حسب الجنس	55
13	توزيع الموظفين حسب العمر	56
14	توزيع الموظفين حسب المستوى الدراسي	58
15	توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	59

المقدمة

مقدمة:

في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز محيط البيئة في وقتنا الحالي فإنه أصبح لزاما عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والتخصصات المختلفة وكذا اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات وهو ما يدرج ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي أساسا على التنبؤ باستخدام الأساليب العلمية كمية كانت أو كيفية.

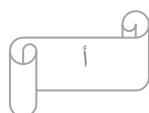
حيث أن هدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة بالأعداد المناسبة في الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق التنافسية، وبالتالي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد العوامل المنافسة ونجاعة المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها مما جعل من وظيفتها أن تتحول من إطارها التسيير إلى إطارها الإستراتيجي.

إن النجاح الحقيقي لأي مؤسسة يرتبط بمدى امتلاكها لقدرات تنافسية وبمدى تأثرها في أداء المنافسين وفي سلوك المستهلكين بحيث تكون بدايتها من خلال دراسة بيئتها الخارجية بمعرفة نقاط القوة والضعف المنافسين من خلالها تبني المؤسسة إستراتيجيتها إما هجومية بالاعتماد على نقاط ضعف المنافسين أو دفاعية بالاعتماد على نقاط قوتهم ، أو من خلال دراسة بيئتها داخلية بحيث تقوم بتشخيص نقاط قوتها لكي تكون كدافع نحو مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق الدولية ، وتؤكد البيئة التنافسية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدرتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت على الإستراتيجيات أن تعتمد على نشاط البحث والتطوير الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز الميزة التنافسية

حيث جاء هذا البحث بمثابة أرضية خصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعناصرها ، ليوضح تأثير تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة السوناريك لإنتاج المدافئ وحدة فرجية لمعرفة التطبيق الفعلي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي والمهم لاقتصاد الوطني ومن ثم الوقوف على المبادئ ومحددات المؤثرة في خلق الميزة التنافسية والتعرف عليها ودراستها وتحليلها باعتبار الجزائر كأحد الدول النامية التي فتحت النافذة نحو السوق الأوروبية وبالتالي الدخول نحو عالم المنافسة:

1) إشكالية البحث:

للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات بصفة عامة وهذا ما يقودنا لطرح الإشكالية التالية:



هل يوجد تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة؟

وهذه الإشكالية تتفرع منها إلى التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التميز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة؟

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتكلفة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والربحية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

(3) أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى :

- المساهمة في إعداد إطار الفكري والمعرفي لموضوعات الدراسة وتقديم مقارنة علمية متوازنة فيما يخص متغيرات مشروع البحث من التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة البشرية منها.
- تقديم بعض الحلول والاقتراحات للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة المدروسة لاسيما أنها تعد واحد من القطاعات المهمة والتي لها دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تقديم استطلاعاً وصفيًا عن مدى تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لاعتباره ركن من الركائز الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية.

(4) أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا الموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية فقط، فقد كان وراء هذه الدراسة أسباب ودوافع محفزة تتمثل فيما يلي:

- رغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع وتعرف على جميع المفاهيم المتعلقة به.
- زيادة الحاجة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بما يسمح بمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات.
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تزايد اهتمام المؤسسات بصفة خاصة وعامة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك راجع لتزايد المنافسين.

(5) أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:
- توضيح طبيعة التأثير ما بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية لدى المؤسسة.
- محاولة استقراء بعمق علمي وتأسيس منهجي منظم، لبعض النظريات العلمية المقدمة من طرف الباحثين وتحليلها ضمن حقل المعارف المختصة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وربطها بالميزة التنافسية، بوصفها كمتغيرات مهمة في إدارة المؤسسات.
- التوصل إلى نموذج واقعي علمي للدراسة يربط المتغيرات المستقصي عليها بما ينسجم مع الواقع الميداني كجملة من الاستنتاجات والتوصيات للمؤسسة المبحوث على ضوء النتائج المتحصل عليها.
- الكشف عن نمط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى مجتمع الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة نحو تحقيق ميزة تنافسية بغية إثراء وبلورة الإطار المفاهيم والأدوات التطبيقية والإجرائية كقراءة علمية في طور التشكيل والمناقشة كفكر حديث مبني على التحليل.

(6) صعوبات الدراسة

كان ولا بد لكل عمل فكري أو أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب من بينها الدراسة التي بين أيدينا نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع نظرا لحدثته إذا نجد مراجع تتناول إما التخطيط الإستراتيجي وإما الموارد البشرية وتتعمق فيها ومراجع أخرى تتناول الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته الذي يحمل قدرا كبيرا من التوسع والاستقصاء مما جعلنا نتناول الموضوع من الجوانب التي نراها ضمن الاختصاص.
- صعوبة ضبط حدود الموضوع وكيفية تقسيمه.

(7) منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات في تكوين الإطار النظري للموضوع.
- بالاعتماد على التحليل في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة. وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

(8) هيكل الدراسة:

من أجل تجسيد البحث في شقه النظري وتحليل أهم الجوانب المعرفية، وبغية الوصول إلى نتائج لمعالجة إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات في شقه التطبيقي لقد قمنا بتقسيم الإطار النظري إلى فصلين وعالجنا الجانب التطبيقي عبر برنامج SPSS.

وبذلك التوصل إلى بعض النتائج حيث يتطرق:

الفصل الأول: والذي جاء كتقديم وعرض للإطار العام لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره وذكر المراحل التي يمر بها مع مراعاة مستوياته ومعوقاته وأنوعه وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، كما تحدثنا في هذا الفصل عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومراحل ومتطلبات نجاحه وأهم مقوماته ومعوقات التي يمر بها وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية الذي خصص للحديث عن مفهوم هذا المصطلح الذي أصبح الوتر الذي تركز عليه المؤسسات الحديثة وكيف يمكن لها أن تتنقي منه أهم

المصادر وأبعاد الميزة التنافسية مع ذكر مبادئه وأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع تحديد محدداته واستراتيجيات الميزة التنافسية وصولاً إلى تحديد مؤشرات الميزة المكتسبة داخل النسق التنافسي لعصر العولمة.

الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للدراسة المدانية لدراسة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، من حيث تقديم عام حول المؤسسة (مفهوم ونشأتها)، تصميم الدراسة المدانية (حدود الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة الأدوات الإحصائية...)، عرض وتحليل نتائج الدراسة، اختبار صحة الفرضيات، ثم أهم النتائج المتحصل عليها.

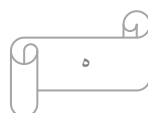
(9) الدراسات السابقة:

لقد ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الجانب النظري فيه وأهملت في كثير من الأحيان الجانب الكمي، كما أنها لم تبين الدور الهام الذي يلعبه التخطيط في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، ولهذا ركزنا خلال هذا البحث على تأثير الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية داخل المؤسسة وفيما يلي بعض الدراسات السابقة:

1-4 - **بن حمودة يوسف،** (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد)، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2010، تناولت الدراسة مختلف الأساليب التي من خلال تقدير احتياج المؤسسة لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الأفراد وتوصلت هذه الدراسة إلى أن يضع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حلول علمية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وكذلك توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد.

2-4 - **بوزايد وسيلة،** مقاربات الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، حيث تناولت الدراسة مقاربات الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث توصلت في الأخير إلى صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية ونسبة الموارد غير الملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة.

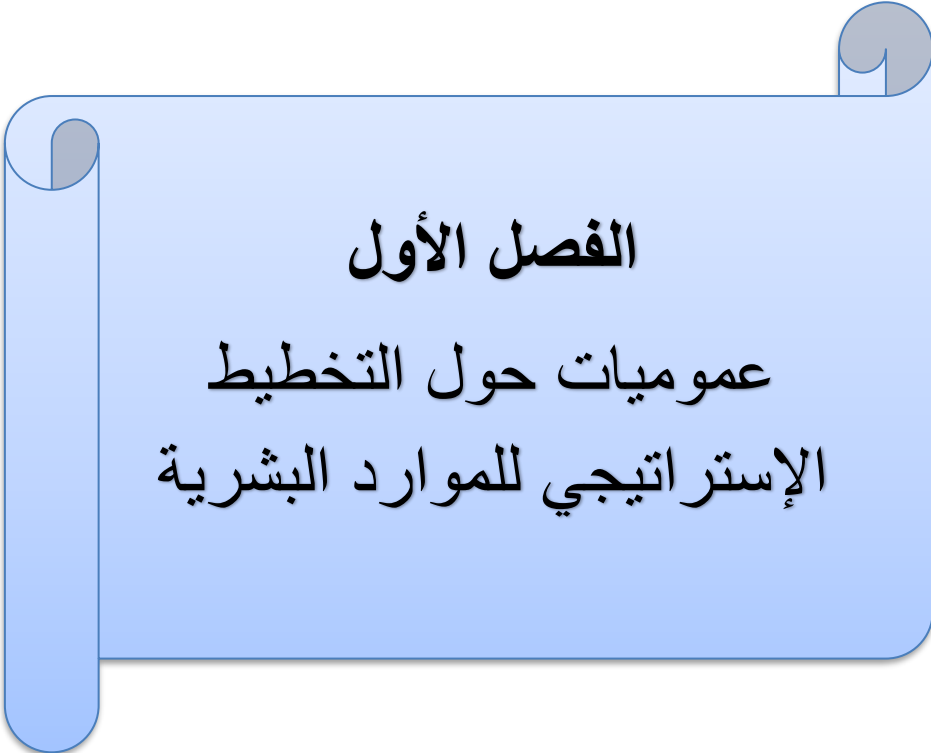
3-4 - **أحمد إبراهيم سعيد حسن،** أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2017، حيث تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة محافظة شركات الأدوية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء وتعظيم الأرباح



وكذلك تحرص على الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم تطوير المنتجات ، وتحسين جودتها بشكل صحيح .

الفرق بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

- معظم الدراسة السابقة لم تتناول تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية؛
- اختلاف في المؤسسة محل الدراسة من حيث طبيعة النشاط الممارس فالدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لصناعة المدافئ المنزلية؛
- الدراسة الحالية تم تطرق إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتكلفة والتميز والربحية عكس الدراسات السابقة.



الفصل الأول

عموميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، والحصول على الموارد البشرية المناسبة وفي الأماكن المناسبة بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء، وهو ما يندرج ضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يمثل دور حلقة وصل بين إستراتيجية هذه الأخيرة وإستراتيجية المؤسسة ولهذا سنتطرق من خلال الفصل إلى مختلف المفاهيم وعناصر ومراحل المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وأهدافه، كما نتطرق إلى أهم متطلبات ومقومات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والممارسات هذه الأخيرة باعتبارها أساس لتحقيق الميزة التنافسية والتي لا يمكن التوصل إليها إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التي من خلالها يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى كما له عدة عناصر، وتتم هذه العملية بمراحل لتحقيق مجموعة من أهداف

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي عدة مفاهيم كما لهذه العملية أهمية كبيرة في اتخاذ قرارات المؤسسة.

أولاً / مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسيات، وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات، وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات في تحليل الأوضاع السائدة محليا وعلميا، وتدرس ف احتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو التهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتعلق على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتنبؤ الموقع الريادي في مجالات نشاطها وجميعها¹.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات -حالات تطبيقية)، دار النشر المسيرة، الأردن، 2013، ص 28.

الفصل الأول.....عموميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أيضا هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة وتبصر بملامح الشركة في المستقبل، وتصور توجيهات الشركة في ويعرف المستقبل، كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة¹.

وكذلك هو التخطيط البعيد المدى ويأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو: جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة وتنسيق الأنشطة.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تمكن أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:²

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة للمنظمات كافة التي تقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا للصعوبات الناتجة عنها.

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط الأنشطة الإستراتيجية التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما إن التخطيط الاستراتيجي يكمن المديرين من مواجهة التغيرات البيئة والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم بالإضافة إلى ذلك فقد أشار (جون 2005) إلى إن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط الاهداف القصيرة والبعيدة المدى.
- فيما يذكر (مور) إلى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من منفعه المتمثلة بالآتي:
- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة؛
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع المستويات المنظمة؛

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 89.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛
- يضع أهداف محددة لإنجاز؛
- يزود بأسس لقياس الأداء؛
- يصلح كقيادة الإيصال؛

المطلب الثاني: عناصر ومراحل التخطيط الإستراتيجية

للتخطيط الإستراتيجي عدة عناصر ومراحل يمر بها

أولاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر الآتية:

- 1) وضع الإطار العام للإستراتيجية؛
- 2) دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- 3) تحديد الأهداف والغايات؛
- 4) وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما¹.
- 5) اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- 6) وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- 7) تقييم الأداء في ضوء الأهداف، والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- 8) استفتاء المتطلبات الأربعة لتنفيذ الإستراتيجيات مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية².

ثانياً: مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تتكون التخطيط الإستراتيجي من أربع مراحل وهي:

- 1) مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة.

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار النشر المسيرة، الأردن، 2013، ص86.

²- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013، ص 100.

(2) مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

(3) مرحلة التنفيذ.

(4) مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

أولاً: مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية وهي:

(1) الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

(2) المخاطر في البيئة الخارجية.

(3) عوامل القوى البيئة الداخلية.

(4) عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ثانياً: مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المتخلفة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات والتي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة¹.

رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

والملاحظة أن مهمة التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:

(5) تحديد رسالة أو رسائل المنظمة أغراض المنظمة والأهداف الإستراتيجية والسياسات الإستراتيجية؛

(1) إعداد الإستراتيجية للرئيسية (الخطط الإستراتيجية) للمنظمة؛

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، 130.

- (2) وضع السياسات المساعدة لتنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة؛
- (3) إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى أعمال ونتائج؛
- (4) القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تقرير ما إذا تم تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها، وتقرير ما إذا كانت الخطط الموضوعية لتنفيذ وكذلك السياسات الموضوعية للمساعدة في تنفيذها جيدا وعملية أم أنها تستلزم تعديلها أو تغييرها؛
- (5) **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف ان اي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
- (6) عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: انعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الإستراتيجية؛
- (7) **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الإمام؛
- (8) **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك في البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، ويعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة؛
- (9) **ربط التخطيط الإستراتيجي لفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث إن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضرورة للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها "1".

المطلب الثالث: أهداف التخطيط الإستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى ما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة أوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة؛

¹ - ماجد عبد الهادي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 94.

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها؛
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير متوقعة؛
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة؛
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف وأصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظم؛
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية¹

المبحث الثاني: أنواع ومستويات التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد المنظمة لإستراتيجيتها أو اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها ولا بد من تمييز مستوياته وأنماطه لمتابعة هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي:

إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متسعة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات ومن مصادر متنوعة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجرى في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة ويذكر الباحث أن هناك ثلاث مستويات للتخطيط في المنظمة كآلاتي:

¹ - محمد الهاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 89.

الفصل الأول.....عموميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص الميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، كما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها أهداف المشروع كله، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها، وعادة ما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالباً طويلة الأجل، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجال الأعمال وتتشارك في أعراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات تكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون، الأسواق والمنتجات، والاستثمارات المختلفة). وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعدد إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أداء عال وميزة تنافسية في السوق إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال¹

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية، والموارد البشرية، على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينة الإستراتيجية الكلية عند وضع للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات وتنمية وتغذية مجالات لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

¹ - ماجد عبد الهادي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 90.

يُعرف بأنه عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتم بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات، والنظام المحاسبي، وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية وخارجية وغيرها. وهو لا يهتم بالعمليات اليومية والتي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطار عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام بمجموعة من السياسات العامة.¹

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي توجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة الأعمال بعيدة عن المدى ومن أهم المعوقات (عبد الرزاق 1994):

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم وعدم المبالاة لدي بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط؛

- الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية؛

- التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى تعثرها وربما فشلها؛

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية بالرغم من أنه قد توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجية وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أنه الخطة هي أولا وأخرا تغيير عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

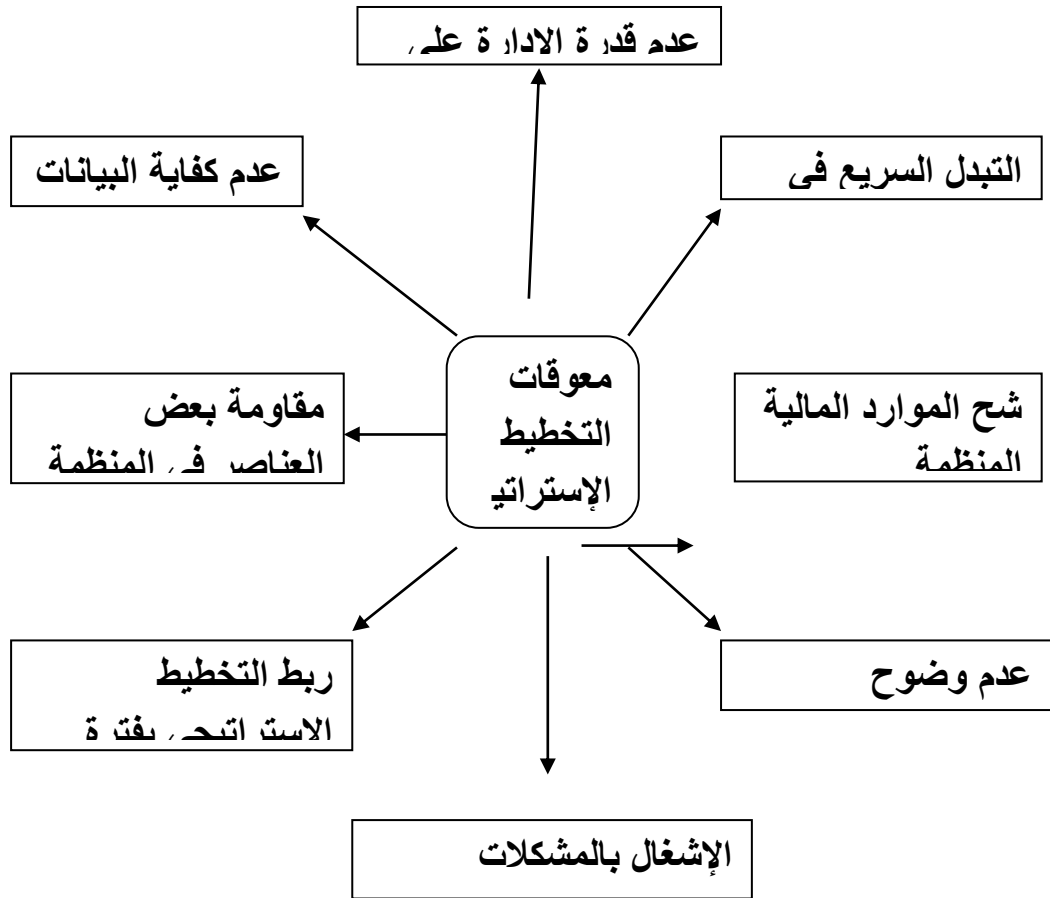
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبنى سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض. وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديد والتمسك بواقعها القائم؛²

ويمكن تلخيص معوقات التخطيط الإستراتيجي بالشكل التالي:

¹ - ماجد عبد الهادي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 91، 92.

² - ماجد عبد الهادي مساعدة، المرجع السابق، ص 92، 93.

الشكل رقم (1): معوقات التخطيط الإستراتيجي.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم . عمليات . حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013، ص94.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة على مستقبلية هذه القرارات وأثارها على المستقبل، وضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وتسفر عملية التخطيط على ثلاث أنواع من الخطط:

أولاً: الخطة الإستراتيجية:

الخطة هي الخطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد

الفصل الأول.....عموميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصل الى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها الموارد والاستثمارات اللازمة مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم احتياجات القوى البشرية.... إلخ.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا كذلك يجب أن تتميز بالمرونة وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وكإطار لتوجه القرارات في المنظمة.

ثانيا: الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

ويتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات، ومجال الخطط هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

ثالثا: الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل: خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية، بالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج،.... إلخ، ويتم وضع هذه الخطط على مستوى التشغيل وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة، إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة:

1) خطة لنسبة التالية مباشرة -أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.

2) خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية ويتم سنويا تعديل هذي الخطة وذلك بإسقاط التي انتهت.

3) خطة طويلة الأجل لفترات من 5-15 سنة أو أكثر.¹

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 103، 102.

المبحث الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومراحله ومتطلبات نجاحه:

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة، وذلك بغرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات أحد أهم الموارد والأصول التي تملكها المؤسسة لهذا سنتطرق إلى مفاهمة وأهميته.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية.

يعرفه كل من جورج ميلكوفيتش (GEORGE MILKOVICH) وجون بودرو (BOUDREAU JOHN) بأنه: "عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

وفي تعريف آخر: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

ويمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

¹ - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، رسالة ماجستير، التقنية الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009، 2010 ص 49، 50.

الفصل الأول.....عوميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

كما يعرفه أيضا هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

ثانيا: أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي:

- يخدم نشاط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل الفرد والمؤسسة والمجتمع، فيما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب أما على صعيد المؤسسة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو جزء في الموارد البشرية أما بالنسبة للمجتمع فإن التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن استخدام،
- تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية، التدريب، الاختيار والتعيين وذلك لأن التخطيط يجيب على الأسئلة التالية:
- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟
- يمكن التخطيط من التوزيع في الاستخدام الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة
- يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة ونشاطات إدارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يرفع التخطيط من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسستهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة؛
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي؛
- تقدير القدرات والمهارات للنمو الاقتصادي، حيث أن التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل وما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية وطلب عليها؛
- يهدف تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تجنب دفع أجور إضافية لا يقابلها عمل مماثل وبالتالي تحقيق العدالة في توزيع الأجور؛
- يعمل التخطيط خصوصا على التقليل ومنع عرقلة الإنتاج الذي يتسبب فيه في عدد الأفراد أو ضعف تدريبهم هذا إلى جانب دوره في رسم السياسات المثلى لاستخدام الموارد البشرية وتفيد البرامج؛

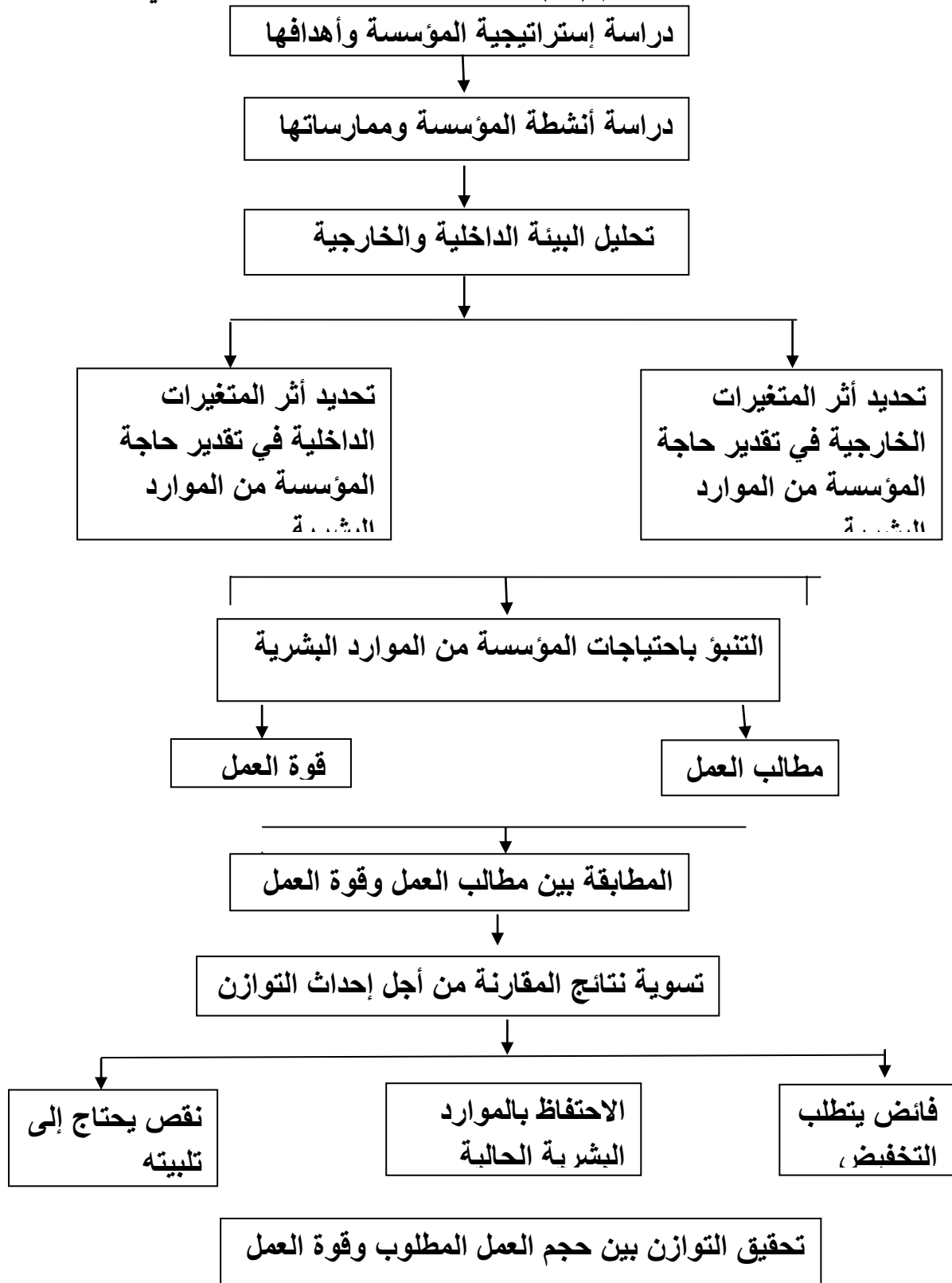
- يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل؛
- يساعد التخطيط أيضا على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمؤسسة وذلك لأنه يكشف عن مواطن الزيادة أو النقص في عدد الأفراد ويهيئ بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة من ترقية أو استغناء أو نقل وغيرها؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل والتدريب وغيرها؛
- يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع الأفراد لترك الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تمر بعدة مراحل متكاملة ومتسلسلة بدءا من دراسة إستراتيجية المؤسسة ووصولاً إلى تصميم خطة موارد البشرية يتم من خلالها توضيح مختلف حاجات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الأعداد والأنواع وذلك خلال الفترة الزمنية التي يخصها التخطيط وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 60

الشكل رقم (02): يمثل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء

الأفراد.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبدأ بدراسة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها ثم تحديد أثر المتغيرات الخارجية والداخلية على تقدير حاجة المؤسسة من خلال القيام بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصولاً إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من هذه الموارد ومقارنتها بما هو معروض منها وبالقيام بالمقارنة يتم استنتاج العجز أو الفائض ومن ثم يتم اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمعالجة هذا الفائض أو العجز بغرض تحقيق توازن بين حجم العمل المطلوب وقوة العمل.¹

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

توفر خطة الموارد البشرية خارطة غير المنظمة مستقبلاً، حيث تحدد أعداد الموارد البشرية المطلوبة، ومصادر توفيرها ومتى تظهر الحاجة إليها ونوع التدريب المطلوبة لتنمية المهارات العاملين، والترقيات والإعداد لها، لتتسجم مع المتطلبات العمل في المنظمة، فيما يلي نستعرض عوامل النجاح الأساسية للتخطيط الموارد البشرية:

أن تكون خطة الموارد البشرية مستوحاة من الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وجزءاً منها، وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة؛

- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً (مرونة الخطة)؛

- أن تبني الخطة على دراسة للمواقع الفعلي والحاجة التي تيسر في تحديدها الرؤساء والمرؤوسون (شمولية الخطة)؛

- أن تغطي الخطة المديات الثلاثة: القصيرة والمتوسطة والطويل؛

- أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي:

• المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية للبيئة المنظمة؛

• مرحلة حياة المنظمة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ بها من دوران وظيفي

وتوسع أو انكماش لنشاط المنظمة؛

• أن ينسجم حجم الموارد البشرية لدى المنظمة في كافة الأوقات مع الاحتياجات

الفعلية لسير العمل فيها، دون أن يظهر أي نقص أو فائض قد يؤثر على إنتاجيتها، أو زيادة

التكاليف أو تعطيل العمل أو إرباكه، الأسباب تعود لسوء التقديرات والفرضيات التي التنبؤ بها

عند إعداد الخطة.²

¹ - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 63.

² - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 72، 73.

المبحث الرابع: مقومات وأهداف ومعوقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة ككل:

المطلب الأول: مقومات وأهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عدة مقومات وأهداف

أولاً: مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إدارة الموارد البشرية بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليته على دقة تلك البيانات وكفايتها ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فإنه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة.

وبناء على ما سبق فإن مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هي:

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية؛
- أن يكون التنظيم الإداري واضح؛
- وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة؛
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة؛
- أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة؛
- أن تكون هناك إجراءات عمل محددة؛

وهناك مقومات أخرى لابد من توفرها للوصول لتخطيط سليم وصحيح للموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي:

- استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية لأنه يكون من الصعب على المؤسسة أن تخطط مواردها البشرية إن تدخلت الهيئات المركزية في عملها؛
- التكامل والانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بمعنى آخر لابد أن تكون خطط الموارد البشرية جزءاً من عملية التخطيط الشامل للمؤسسة؛
- اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري؛
- توفر نظم المعلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار؛

الفصل الأول.....عموميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

- أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل وذلك بغرض تكوين رؤية مستقبلية؛

- ويضيف "كامل بربر" إلى مقومات السابقة ما يلي:

- وضوح خطط جميع الإدارات داخل المؤسسة؛

- احترام التشريعات العمالية؛

- التطورات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في أنشطة المؤسسة؛¹

ثانيا: أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الإستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف من أهمها:

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لإداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؛

- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات؛

- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل "

- يمكن من إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من

تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء؛

- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع

أنشطة إدارة المواد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة؛

ويرى "مصطفى نجيب شاوش " أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية وتقييمها بهدف أيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في

تنفيذ خطة الموارد البشرية؛

- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد

البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل؛

- التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة

العمل المتاحة؛

- التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع

الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية؛

¹ - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مرجع سابق، ص55، 56.

الفصل الأول.....عوميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

- وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلبي احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.¹

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تواجه منظمات الأعمال بعض المعوقات والمشاكل عند وضع خطط الموارد البشرية منها:

- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، وكذلك عدم دقة البيانات الموجودة، نظرا التعدد مصادرها والتضارب بينها؛
- عدم وجود معادلات أداء قياسية يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات الحقيقية من العمالة؛
- أن معظم... لا تقوم بإعداد معدلات لدوران العمالة أو للغياب، ومن ثم يصعب وضع أسس الإحلال وتقدير الاحتياجات في المستقبل؛
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تتطلب أنماط معينة من المهارات قد لا تتوفر في أسواق العمل؛
- عدم ارتباط خطط التعليم على المستوى القومي باحتياجات المجتمع من الموارد البشرية، وعدم أخذ احتياجات قطاعات الصناعة والخدمات وغيرها في الحسبان عند رسم السياسة التعليمية؛
- وجود تشريعات عمل حكومية تفرض قيودا على شروط وظروف استخدام الموارد البشرية؛
- الهجرة غير المخططة للموارد البشرية إلى أسواق العمل الخارجية، ما يخلق فائضا أو عجزا في تخصصات وقطاعات معينة ن وهذا الخلل في سوق العمل القومي يسبب صعوبات لمخططي الموارد البشرية؛
- تركيز اهتمام المنظمة أساسا على تخطيط مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق، مع عدم إعطاء اهتمام كاف لتخطيط الموارد البشرية، ما سبب فشلا في خطط المنظمات وسوء استخدام الموارد البشرية؛²

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

ككل

إن تحركات إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساسا على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من وضع خطة الموارد البشرية والتي من

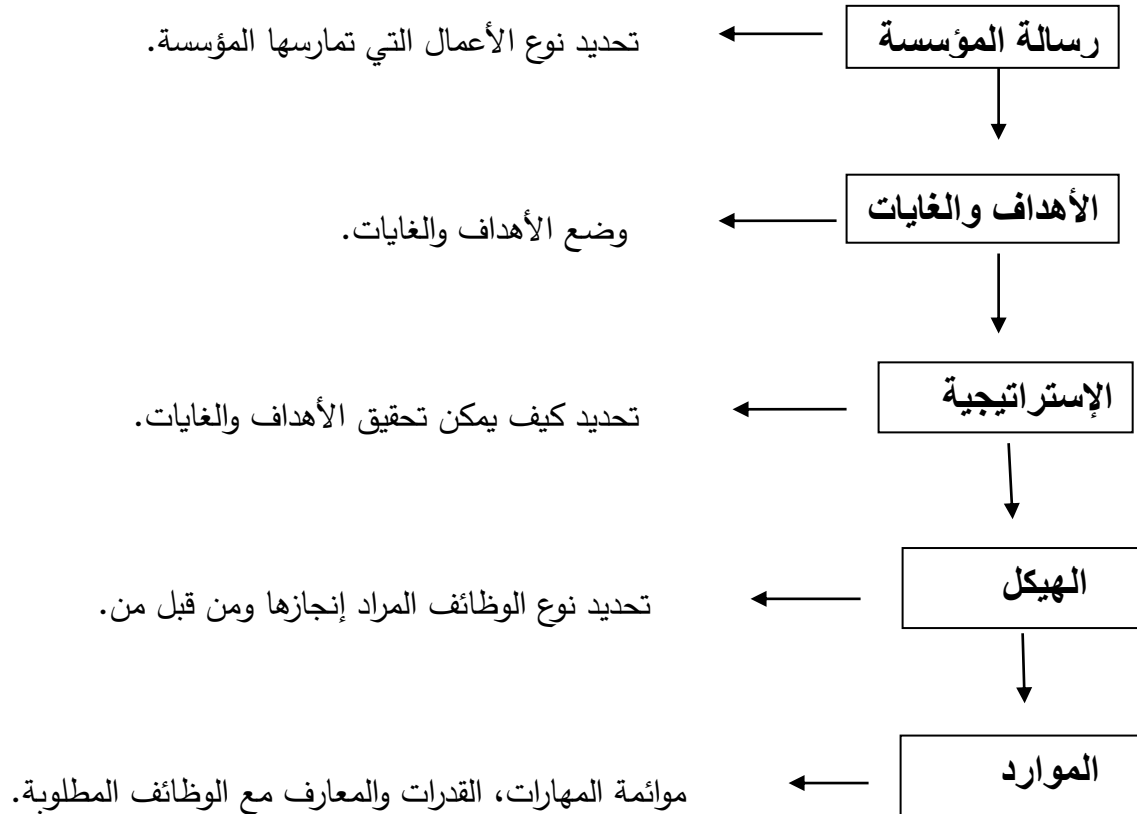
¹ - بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 56، 57.

الفصل الأول.....عوميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03):

شكل يوضح: علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد



المصدر: بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، رسالة ماجستير، التقنية الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009، 2010

نلاحظ من الشكل السابق أنه من خلال التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حيث أنه على أساس الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة والتي يجب توفيرها مستقبلاً؛

إن التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتخطيط الإستراتيجي للمورد البشرية هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف حيث أن الإستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الأول.....عوميات حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الجدول 1: جدول يمثل الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
- تحديد طبيعة النشاطات.	- تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط.
- تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة.	- تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية.
- تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.	- تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية.
- تحديد نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	- تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- تحديد أية تغييرات في البيئة.	- تحديد أي تغييرات في الزيادة الاستعناء عن الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تكامل بين كل من الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية ويظهر هذا التكامل في نقطتين: الأولى تتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المؤسسة، أما الثانية فهي إعداد خطة موارد بشرية بما يتوافق وأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

¹ - بن محمود يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 78.

خلاصة الفصل

لقد جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ،وقد تضمن تحليل للإطار النظري من خلال بيان مفاهيمها ، عناصرهما ،وأهم مراحلها ، ليتم التركيز على متطلبات ومقومات التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من حيث وضوح جميع أهداف الحالية والمستقبلية ووجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة وأن توفر خطة الموارد البشرية خارطة غير المنظمة مستقبلا حيث تحدد أنواع الموارد البشرية ومصادر توفيرها وحتى تظهر الحاجة إليها.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي للميزة
التنافسية

تمهيد:

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسات أصبحت حقيقية واقعية في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها، وقد بدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد مما دفعنا للبحث عن مفهوم وأبعاد ومصادر التي من خلالها تحقق الميزة التنافسية لها وأن تستمر بها، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أنواع وأهداف ومبادئ الميزة التنافسية ومحدداتها وإستراتيجياتها كما تعتمد هذه الميزة على عدت مؤشرات وإدراك علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتميز والتكلفة والربحية .

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات القدرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة لضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي المنافسين، سنحاول من خلال هذا البحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها وأهم مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدت مفاهيم ولها أهمية كبيرة في المؤسسات

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية، الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصص التجارة الدولية، لذلك اجتهدت المؤسسات في اطار آليات وطرق عمل على تحويل ميزاتها النسبية الى ميزات تنافسية من خلال امتلاك عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية، ويمكن الاختلاف الأساسي بين مفهوم الميزة النسبية والميزة التنافسية في أن الأول نسبي ويكاد يكون تكتيكي بين المنافسين، فيما يكاد الآخر أن يكون استراتيجيا مطلقا لمن يمتلكه، وعليه ترتبط القدرة الاستراتيجية ومفهوم القوة الدافعة بمفهوم الميزة التنافسية.

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذا يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين ويؤكد نفس الباحث أن الميزة التنافسية تنتج بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا بمجرد احداث المؤسسة لعملية ابداع.

من خلال توضيح مفهوم الميزة التنافسية ندرج التعاريف التالية:

التعريف الأول: الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة لتتنافس.

التعريف الثاني: الميزة التنافسية هي تلك الخصائص أو الصفات التي يتميز بها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والامتياز على منافسين المباشرين.

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

- إنتاج قيم ومنافع أكبر للعميل.

- الاختلاف عن المنافسين¹.

تعرف بأنها كل ما يوفر لملتقى خدمة قيمة أكبر مما يوفره المنافسين، خاصة إذا كانت ميزة استراتيجية ولا يمكن محاكاتها بسهولة من قبل الآخرين².

من خلال هذه التعاريف، يمكننا القول أن الميزة التنافسية تعبر عما تقوم به المؤسسة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق التفوق والسبق على منافسيها بحيث يؤدي ذلك الى تحسين أدائها من جهة وخلق أو اضافة قيمة في نظر عملائها من جهة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح نجاح المؤسسات، ويمثل امتلاكها هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها الى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي إذا تسعى المؤسسات الى رفع كفاءة فعالية أدائها التنافسي، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضائهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال³ :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

¹ - محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، علوم تسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2007_2008، صص 85، 86.

² - هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المؤسسة الاجتماعية والميزة التنافسية، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر مملكة العربية السعودية، مارس 2018.

³ - محمد بوطلاعة، المرجع السابق، ص 88.

- تحقيق التمييز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع امكانية التمييز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم تام بها؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛
- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق ايجاد التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف لفرص المتغيرة بشكل سريع؛¹

المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية الى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار الى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط وتكون الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والنوعية لتي تشير الى إجمالي مبيعات الشركة منسوبا الى إجمالي مبيعات الصناعة وكثافة التصدير والتي تشير الى حجم الصادرات منسوبا الى الطلب المحلي وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي:²

أولا: أبعاد الميزة التنافسية

الحصة السوقية: فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الايراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الانتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها وزيادة أرباحها في السوق

¹-سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسن وليد حسن عباس، التسويق مدخل معاصر، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2015، صص 566، 565.

² -أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية أعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2017، صص 22.

وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنها الحاليين وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية لشركة كبيرة كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها والذي ينعكس بدوره في سمعة الشركة والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق. ولما كانت الحصة السوقية تلعب دورا محوريا في تعظيم الأرباح وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه اليها والحصول على عائد ثابت على الاستثمار وتوفر لها نوع من الاستقرار الايجابي في السوق وتجعلها تفتح على الأسواق العالمية تسعى صناع القرار والادارات الى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها وتطوير أداءها والعمل جاهدا لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والادارات التي تعزز من أداءها وانتاجها من أجل تعظيم الحصة السوقية ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي.

النوعية: كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين لشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية كلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين انتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تنفق وتلبي توقعات العميل.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من الخصائص من بينها:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة مثلما يتم تطويرها وتجديدها؛¹
- أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد؛
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبة مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة التنافسية؛
- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات والموارد الشركة؛
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج الموجودة؛
- اتباع سياسة التغيير المستمر الذي يسعى لتطوير الشركة وتحسين الأداء فيها وتعظيم أرباحها؛

¹ -محمد قرشي، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة الباحث الاقتصادي العدد السابع، بسكرة، 2016-2017.

- تتسم بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة لشركة؛
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط بما يتناسب مع المتغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية وبما يحقق لشركة سمعة جيدة واتساع في السوق المستهدفة؛
- الاستمرار والاقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصب لها الشركة والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى يحقق لشركة التميز والتفرد المستدام¹؛

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعد مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها، لذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة؛
- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية، المؤهلة وغيرها؛
- يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين².

يشير (proctor) في نموذجهِ حول مصادر الميزة التنافسية إلا أنها تنحصر في:

- **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على تحديد الأسعار بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة بمعنى آخر إن المنظمة عندما تقوم بتحقيق التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب ألا يكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي على ميزة تنافسية في التكلفة إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة؛

¹ - أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، 2017، ص22.

² - محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009، ص45.

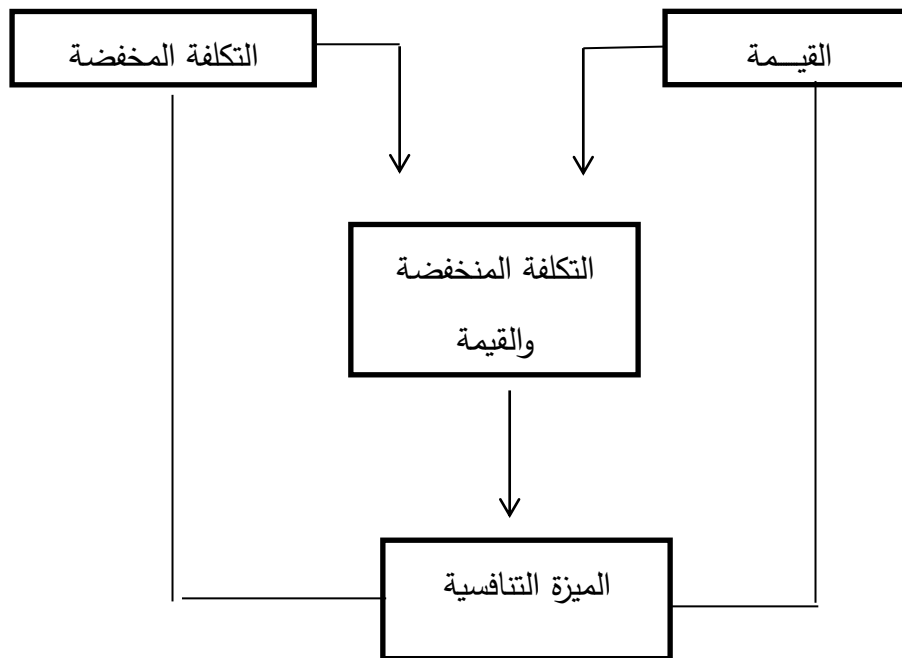
أما (Barney. 2002. p09) فإنه يشير إلى الميزة التنافسية بالأداء الطبيعي بـ (10) دولارات والمنظمة تخلق 12 دولارات فإن هذا الاختلاف إيجابي بين متوقع القيمة والقيمة الفعلية المعروفة بربح اقتصادي أو فائض اقتصادي فإن هذا الأداء يمثل ميزة تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.

– **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدراً آخر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة. إن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح على ميزة التمايز في هذه المنتجات.

– **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المنظمات تستطيع الجمع بين الميزة بالتكلفة والقيمة 0 التمييز في المنتجات لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة.

إلى استراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائمة في تسويقها على منافسيها¹.

شكل (04): مصادر الميزة التنافسية بتصرف



المصدر: محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011م-1432هـ، ص 245،246.

¹ - محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011م-1432هـ، ص 245،246.

المبحث الثاني: أنواع ومبادئ الميزة التنافسية وأهدافها

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف بورتر ثلاثة¹:

الإبداع والتميز، وتخفيض الكلفة، إذا يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسر من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي يعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالآتي:

- **ميزة قيادة تكلفة (تخفيض الكلفة):** وينظر هنا على الكلفة بمعنى الكلفة الواطئة أو حتى السعر الواطئ يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءا من سوق يقوم به الزبائن بالشراء إسنادا إلى عامل الكلفة الواطئة أو السعر المنخفض ومن أجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية (niche) لابد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو الكلفة الواطئة عادة ما يكون كبيرا جدا وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة أن المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد أسواق أخرى قد لا يكون التنافس فيها أساس ابعاد أخرى غير الكلفة طالما أنها لم

تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.

- **التميز:** أن تميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شق يدرك على المستوى

الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقيق هذه الميزة أشكال متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين لأن خدمات المنظمة المعينة تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هذا التمييز أيضا من خلال إيجاد الشهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة.

- **الميزة التشغيلية:** ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق اجراءات المتشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم احسن عرض من حيث الجودة او من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج، إنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلول لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية،

¹ - سعدون حمود بثير الربيعاوي، حسن وليد حسن عباس، التسويق مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 568-569.

خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلا، فإنها من شأنها ان ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون، وهو ما ينعكس إيجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة فالسيارة مثلا إضافة إلى وظيفة النقل فإن مميزاتها كالراحة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون للقيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياتها في الاختيار بين العلامات التجارية¹.

المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهداف عديدة أهمها:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛
- تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها²؛
- خلق قيمة للمنشأة بين نظيرتها في الأسواق ما يجعل لها اسما في تلك الأسواق؛
- الحصول على حصة سوقية متميزة؛
- جذب عملاء بصفة مستمرة؛
- بقاء المنظمة وتطويرها في السوق المحلي أو الإقليمي لأن الميزة التنافسية تجعلها متطورة دائما للحصول على رضا العميل وتحقيق الربح³.

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل الميزة التنافسية

إن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما غلى ما تريد من إمكانيات وقدرات، ولكن الأمر يعتمد على ضرورة امتلاك المؤسسة واستخدام آليات وطرق محددة لكي تبني قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، وقد لخص كل من hamel و parhald المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد والمهارات في النقاط التالية⁴:

- اعتبار المؤسسة كحافضة من الموارد (المالية، التقنية، والبشرية...)، وفي نفس الوقت كحافضة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة؛

¹ - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008-2009، ص 05.

² - محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ - 42 : 17 ، 16/05/2022 www.rowadalaamol.com

⁴ - محمد بوطلاعة، المرجع السابق، ص 107-108.

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد؛
- اختلاف المؤسسات في كيفية مزج مواردها، مما ينتج فروقات فيما بينها في كيفية اقتحامها وتوقعها في الأسواق، وبالتالي في النتائج المحصل عليها من نفس الكميات المتاحة للموارد؛
- الاستغلال الذكي للموارد من خلال:
 - التركيز على هدف استراتيجي أساسي؛
 - التجمع الفعال للموارد والاشتراك المتكامل لمختلف أنواعها؛
 - المحافظة والاقتصاد في الموارد قدر الإمكان؛
 - السرعة في استرجاع الموارد من خلال تقليص الأجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.
- ولغرض فحص علمي وواقعي تَوَثُر فيه المؤسسة وتحدد قدراتها المتميزة فإنه يمكن طرح الخطوات التالية كإطار للوصول إلى الميزة التنافسية:
- **الذكاء السببي (intelligence causale):** وينعكس من خلال تحكم فوج العمل في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج المنتظرة من استغلالها.
- **الأداء الجماعي:** عند بلوغ فوج العمل إلى درجة معينة من استيعاب الأفكار المبتكرة، يتم ترجمتها إلى تصرفات من أجل توليد إيرادات ففوج العمل الذي يكون أدائه جيدا عادة ما يكسر الروتين مما يسمح له تخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لمهاراتهم.
- **مهارة جديدة:** على اعتبار أن المهارة هي تنسيق متميز ما بين موارد أساسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، فإن المعطيات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف الموجودة والأداء المحقق يعد إشارة واضحة بأن فريق العمل قد طور مهارة جديدة.
- **صفة التمييز (cardinalité):** بعد تطوير المهارة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية يتم تعبئتها في نشاط المؤسسة، وذلك من خلال اكسابها صفة التمييز عن طريق مطابقتها مع معايير الميزة التنافسية المعروفة (القيمة، الندرة، وعدم التقليد، الطول، البدائل، التثمين)¹.

¹ - محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

المبحث الثالث: محددات وأهم إستراتيجيات ومؤشرات الميزة التنافسية:

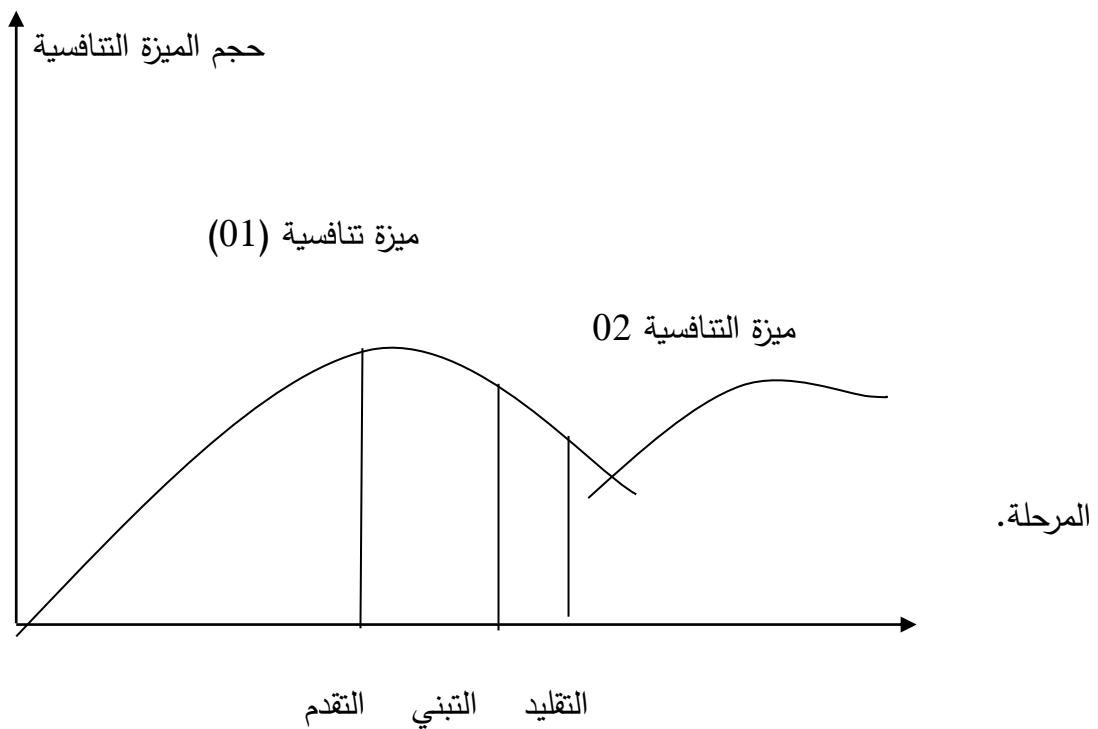
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

حدد "نبيل مرسي خليل" في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانه المحافظة عليهما سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع نشاط، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما مبين في الشكل الموالي:

شكل 05: دورة الميزة التنافسية.



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

- **مرحلة تقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في صناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو.

- **مرحلة التثبيت:** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار إذا أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة يسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في قطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادرة الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأنه حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

من خلال هذا الشرح لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.¹

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي ما يلي:

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007، ص 20

- نطاق القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- النطاق الرأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا بالتكلفة الأقل أو التمييز ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
- النطاق الجغرافى: يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحد من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجات عبر كل العالم.

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هذا الشيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من نموذج "بورتر" كما يبينها الشكل رقم 03 وتعتمد كل إستراتيجية على ثقافة.

¹ - محمد بوطلاعة، دوره إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره، 2007-2008، ص 92-93.

الشكل 06: الإستراتيجيات الأساسية لـ "بورتر"

القيمة المدركة	جزء من القطاع	مجال القطاع .	كل القطاع .	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
				إستراتيجية التركيز	

مزايا إستراتيجية

Ressource : Michael E. Porter : 1980.op.cit.p.39

مختلفة وتصور معايير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين:

1- إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة: أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض الأسعار أقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعوض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق أرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج، وتسمح إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لـ "بورتر" وهذا من خلال :

المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعداد لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعتها التنافسية النسبية تكون أفضل.

- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الإستراتيجية لأن الزبون يمارس ضغط على المؤسسة فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى سعر في السوق.

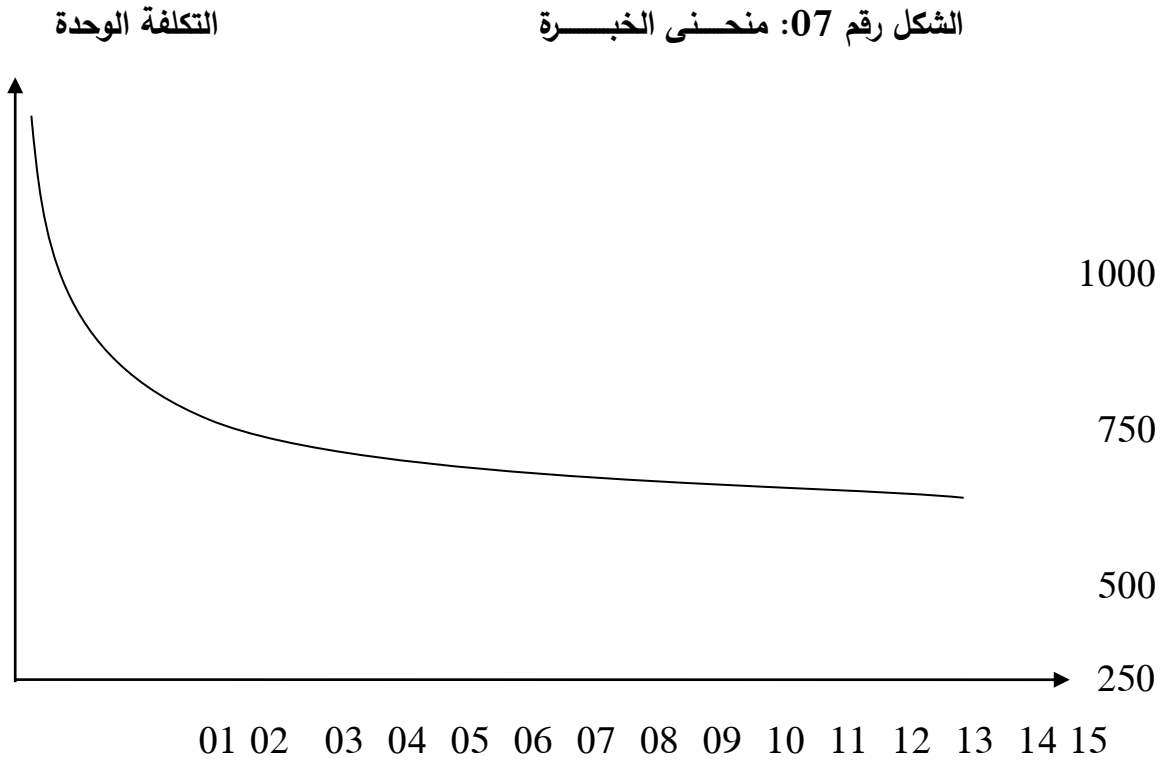
- العوامل المساعدة لتحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة تعتبر بمثابة حواجز لدخول زبائن جدد إلى السوق.

- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.

أما تطبيق هذه الإستراتيجية فهو ليس بهذه البساطة فهو يحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العلمية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، لاكما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغيير في السعر مرناً، ومن العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بغية خفض تكاليف الإنتاج.

1-1 ميزة التكلفة المطلقة: يقصد بميزة التكلفة المطلقة هو تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذا نتيجة تحالف خاص مع المورد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في مناطق أخرى، وهذا المورد ممكن أن تكون على شكل مواد خام ومواد نصف مصنعة أو بمثابة عمالة منخفضة التكلفة، غير أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه المواد تعتبر ثابتة نسبياً وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها.

1-2 أثر الخبرة: ويعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدة ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج كما يبينه الشكل 04:



وهذا المفهوم يعني أن:

- مصطلح الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات التي يصنع فيها المنتج.
- الخبرة تزداد حتى لو كان الإنتاج مستقر أو متناقص .
- قانون الخبرة ليس قانون طبيعي فهو نتيجة الملاحظة ومبرهن عليه في حالات فقط وليس الكل.
- التكلفة يجب أن تقاس بوحدات نقدية ثابتة أي لا ترتبط بمفهوم التضخم.

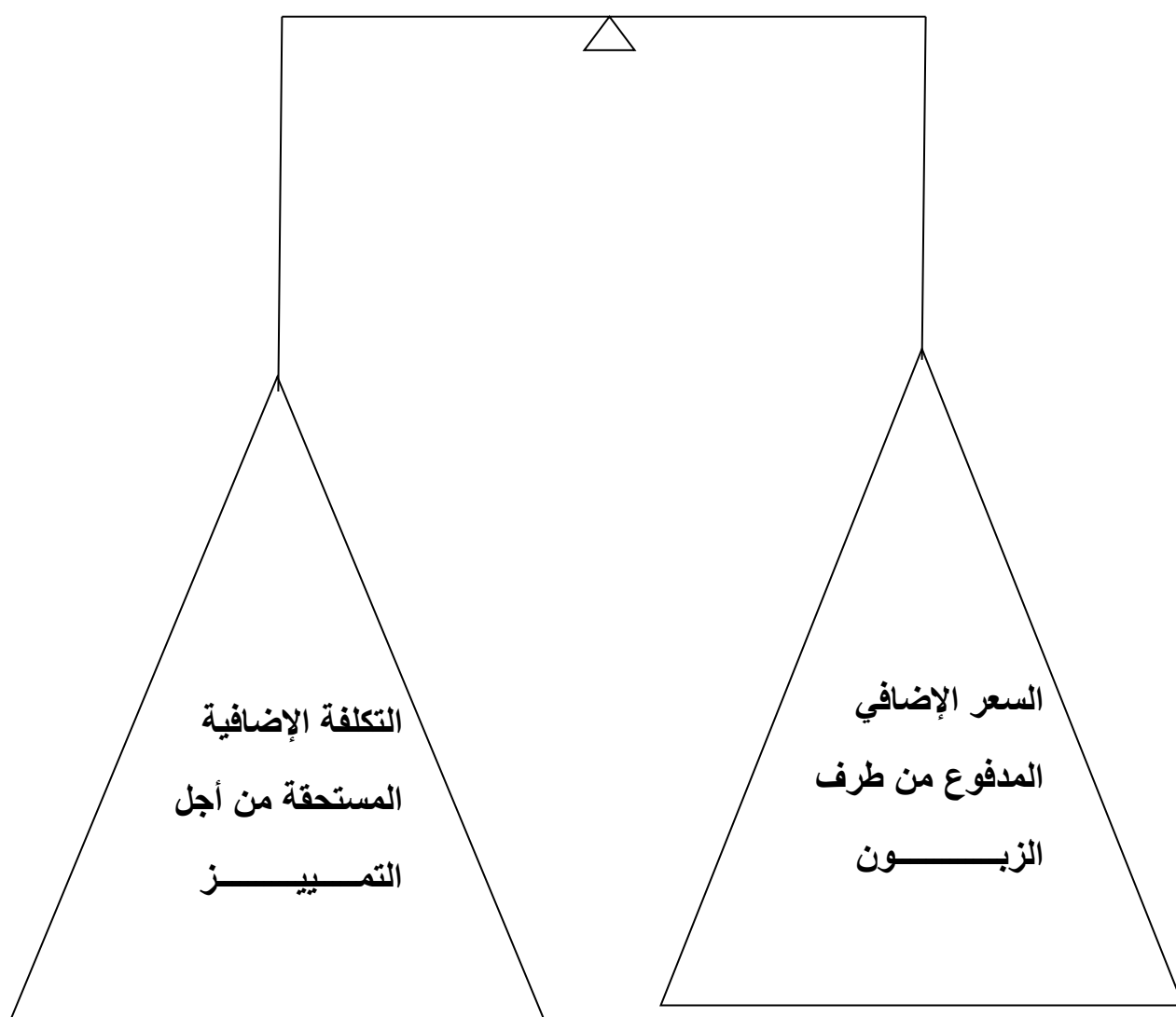
1-3 أثر التعلم: تعود ملاحظة وجود أثر لعملية التعلم إلى كل من واريث (wight) سنة 1936 وفريق بي سي جي (B .C. G) سنة 1968، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لتفسير زيادة القدرة الإنتاجية في العمل، ويرجع الباحثون أسباب ذلك إلى زيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية، فالتكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من مستوى التحكم فيها والتقليص من الأخطاء المرتكبة وبذلك فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل من حين تبقى التكاليف ثابتة، كما أن عملية التخصص في العمل تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة لأداء المهمة .

1-4 اقتصاديات الحجم: من الجانب النظري تعرف اقتصاديات الحجم بأنها العلاقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في العوامل الإنتاج، وعلميا فإن قياس أثر اقتصاديات الحجم يتم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي¹

¹ - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، 2008-2009، ص 30، 31، 32، 34.

1-5 إستراتيجية التمييز : حسب مفهوم "برتراند " فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في نهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذا الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج.

الشكل 08: توازن إستراتيجية التمييز



Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. . Ressource : Jean .

.Cit..

السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال:

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلاقة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مرسيدس" أو "بي أم دابليو" لصناعة السيارات.
- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين كمعدات التخييم لشركة "كولمان Coleman" أو "ماكنتوش Macintosh" في الصناعة الإلكترونية.

- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

وحتى تضمن المؤسسة نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن تتقيد بمجموعة من الشروط:

أ/ قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي:

- حتمية إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتج المؤسسة مقابل منتجات المنافسين.
- توافق استخدامات المنتج مع احتياجات المستهلك.
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين.

ب/ قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي:

- توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك.
- الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتج متميز تكنولوجيا.
- وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وتقديم المساعدات الضرورية للمستهلك.

1- إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين التركيز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم إشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسة، وتعمل هذه

الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات مختلفة لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة سهم، تنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية.

إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات.

لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات فيما يلي:

1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء مشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

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

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

- **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على المبيعات أكبر المنافسين في السوق.

- **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

- **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

¹ - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص38.

المبحث الرابع: علاقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بـ (التميز، التكلفة والربحية)

المطلب الأول: علاقة تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتميز

يمكن تحديد أثر تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق التميز من خلال النقاط التالية:

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يحقق للمؤسسة التميز ويكمل ذلك من خلال قدرته على تقديم منتجات بمواصفات متميزة من خلال العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري وغيرها من الأمور.

- للمؤسسة إجراءات تقديرية تكمل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.
- تلجأ المؤسسة لتحقيق التفرد إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة لتقليد.

- تحديد متطلبات التي تعمل على تحسين الأداء وتحقيق نمو المؤسسة وتقدمها.
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تأكد تحقيق الترابط بين المؤسسة وطلبات زبائنهم.

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من خلق قيمة للسوق المستهدفة في وقت أسرع من منافسيها.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على جذب الزبائن وبناء موقع عن نفسها

ضد

القوى المنافسة لتضمن بقائها في الصدارة.¹

¹. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012

المطلب الثاني: علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتكلفة

تعد التكلفة البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتقاد الكثير من المؤسسات حيث يحدد أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التكلفة من خلال:

- إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتجزها.
- إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر إلى جانب التكاليف التي تتحملها المؤسسة بالإضافة إلى برنامج البحث والتطوير.
- يهدف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى الإنتاج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ومشتريين واعين بالسعر.
- اعتماد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على سياسة التوزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.
- يؤدي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الارتقاء بمستوي استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.¹

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالربحية

تعد الربحية المقياس الذي تستعمل لتقييم أداء المؤسسة، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات المؤسسة واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، حيث يحدد أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق الربحية من خلال:

- إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ضرورة من أجل البقاء والاستمرار في سوق المنافسة وتحقيق أعلى الأرباح في ظل المنافسة الشديدة.
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم في رفع الربحية المؤسسة لضمان مسايرة الميزة التنافسية وما يحمله من تحديات المنافسة
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى بناء إستراتيجية فعالة تساعد في تجاوز المشاكل والقصور وذلك من أجل تدعيم وتعزيز الربحية.
- يعد مؤشر الربحية أكثر شيوعا واستخداما إذ أنه يقيس مدى كفاءة المؤسسة في الحصول على الأرباح.

¹ - إعداد الطالبتين، اعتماد على الدراسات السابقة.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحقيق أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها.

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تزايد أرباح المؤسسة على المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى:

يستطيع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أن يحدد الإستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما ساعد المؤسسة على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي، كما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها، وتمكن مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال ما يلي:

- تحديد الإطار العام لتهيئة الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسات لتحقيق المرغوب فيه.

- يهتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، كما يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة.

- يهتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتغيرات البيئية ومعالجتها.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على وضع مؤشرات دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

- يعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال العمل على تقديم خدمات أو منتجات تكون قادرة على المنافسة العالمية وليس تركز على محلية فقط.

- الارتقاء برؤية كل العاملين الأساسيين وتشجيعهم على تفكير بطريقة مبدعة في الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسات.

خلاصة الفصل

وجاء الفصل الثاني من الدراسة محاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها وأهم أهدافها واستراتيجيات التي تقوم عليها حيث أن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بالسوق المستهدفة وبطبيعة الميزة المراد تحقيقها وإن انتهاج إحدى هذه الإستراتيجيات يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية والهدف الرئيسي هو دخول مجال تنافسي جديد والتعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات والأسواق.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لمؤسسة
سوناريك وحدة فرجيو

تمهيد:

بعد التفرد من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت التحفيز من أجل زيادة إنتاجية الموارد البشرية وأهم الطرق والسبل من أجل زيادة الإنتاجية، سنتطرق في الجانب التطبيقي حيث سنقوم بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة اقتصادية وذلك بإعطاء نظرة شاملة عن هذه المؤسسة وأهم الموارد الموجودة فيها وذلك بالتركيز على أهم الموارد الموجودة ألا وهي الموارد البشرية والاستراتيجية المتبعة في تحفيز هذه الموارد من أجل الرفع من إنتاجيتهم.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك.

تعد المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لاقتصاد أي دولة وذلك لاعتماد الدولة على الإنتاج الذي تقدمه هذه المؤسسات للسوق المحلي أو الخارجي وتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات التي تقدمها، وتعد مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الرائدة في السوق المحلي وذلك بتقديمها منتجات متنوعة عبر كافة ربوع الوطن وذلك لامتلاكها عدة فروع موزعة عبر عدة مناطق من الوطن وسنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة الأم وذلك كما يلي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناريك.

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر بـ 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تنمية الوحدات الإنتاجية في إطار الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجمالي في السنوات: 1992، 1994، 1994 كما يلي:

20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع؛
- مطابخ منزلية؛
- سخانات الماء؛
- مكيفات الهواء.

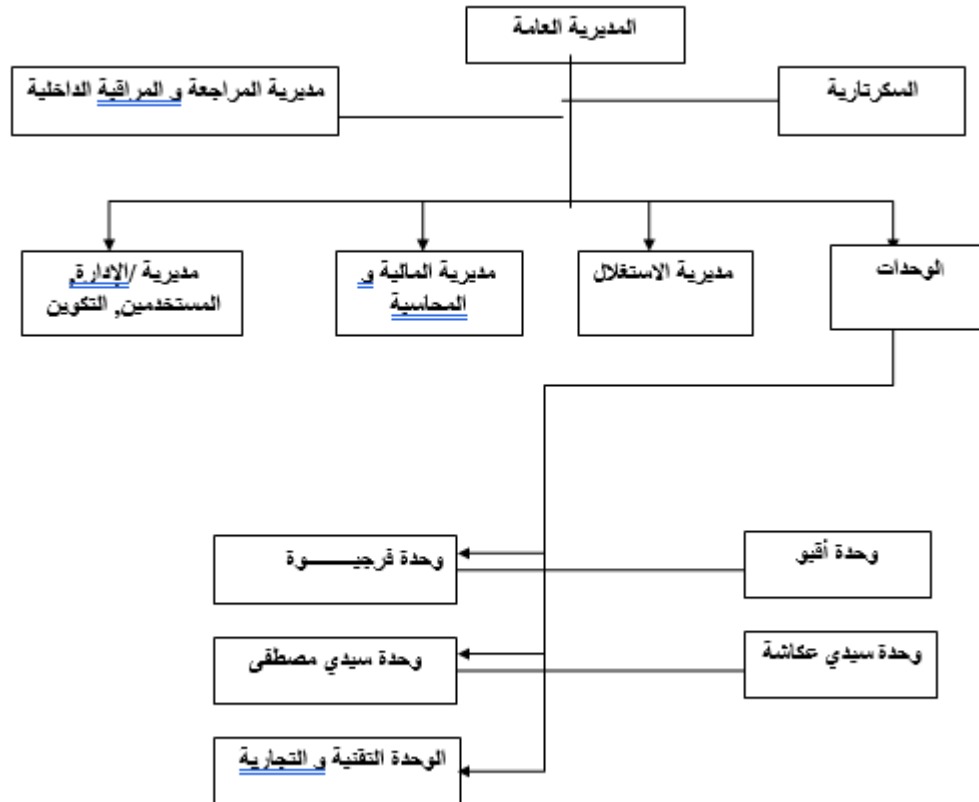
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة إنتاجيتهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثانياً: أهم وحدات المؤسسة الإنتاجية والتجارية

لمؤسسة سوناريك وحدات عبر التراب الوطني تقدر ب 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي:

(1) وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء:

- المكان: فرجية - ولاية ميلة.

- سعر تكلفة المشروع: 79.000.000 دج.

(2) وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

- المكان: سيدي مصطفى - ولاية بومرداس.
- سعر تكلفة المشروع: 42.000.000 دج.
- (3) وحدة الوسط التقنية التجارية:
- المكان: جسر قسنطينة - ولاية الجزائر.
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.
- (4) الوحدة التجارية / شرق:
- المكان: أقبو - ولاية بجاية.
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.
- (5) الوحدة التجارية / غرب:
- المكان: سيدي عكاشة - ولاية الشلف.
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك

مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لديها مجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والكبيرة في ميدان الصناعة الثقيلة؛

في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة "المشروع" إلى النهاية "المنتج تام الصنع" أو النهائي؛

- فكرة المشروع وأبعاده؛
- دراسات جدولية اقتصادية؛
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم؛
- تحقيق أعمال مختلفة؛
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
- إجراء مفاوضات مع الممولين؛
- مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات إلى ورشات العمل؛
- تركيب وتشغيل التجهيزات؛
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

المبحث الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجية.

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني، تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجية

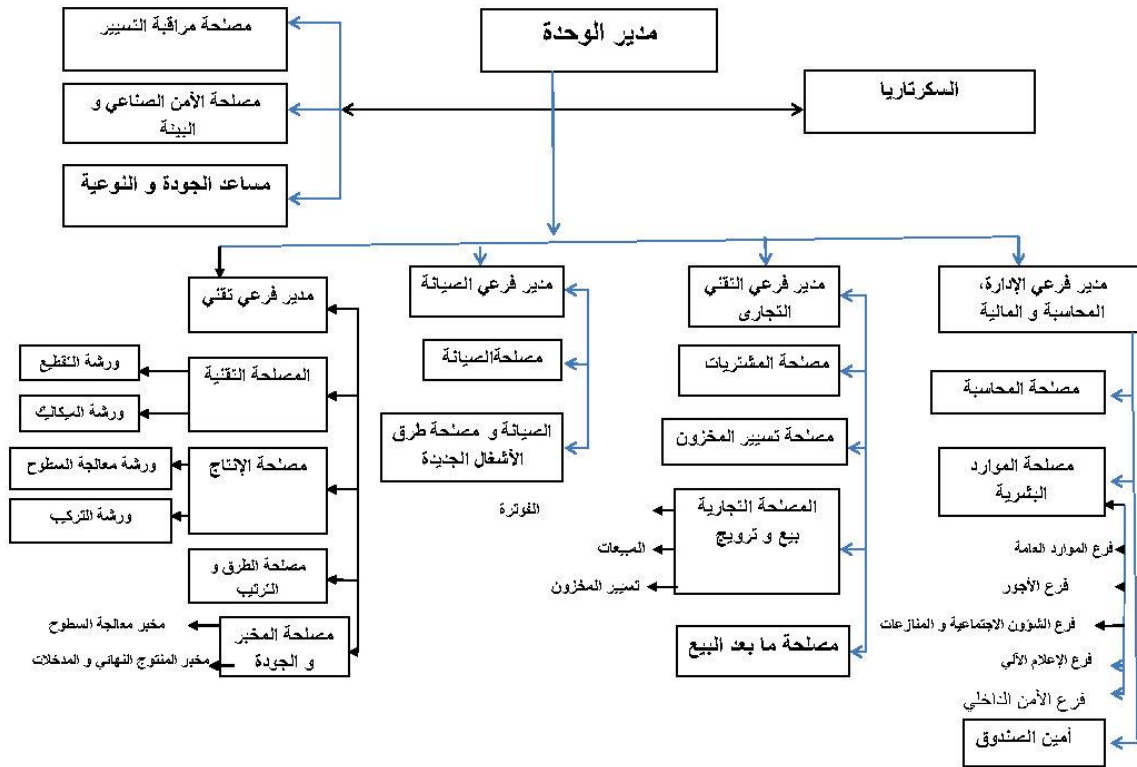
إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجية - ولاية ميلة- كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجية إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجية تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982م وانتهت سنة 1992م أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

موقعها: تقع وحدة سوناريك فرجية في المنطقة الصناعية لفرجية على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (5) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب.

مساحتها: تتربع وحدة سوناريك فرجية على مساحة قدرها 11 هكتار، بحيث تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100 متر مربع.

هيكلها التنظيمي: إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل المنتجات للزبائن وباقي الوسائل في أقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة -وحدة فرجية-



مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجية: 2021/2022

المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية بوحدة فرجية

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي:

1) المكتب الأول: مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة الأعمال؛
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها.

2) المكتب الثاني: خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، بالإضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات، كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة.

3) المكتب الثالث: المكلف بدراسات تسيير الموارد البشرية:

- العطل المرضية والعطل السنوية؛

- إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال، إعداد شهادات العمل؛
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد،...)
- إعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف؛
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال، بالإضافة إلى أعمال أخرى.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وحدة سوناريك فرجية

أولا: أهمية الوحدة

تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة بالإضافة إلى هذا تسهر على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال بهدف تحسين مردودية الإنتاج والفاعلية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة عبر التراب الوطني؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية للوحدة.

ثانيا: أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية؛
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية؛
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.

المبحث الثالث: دراسة حالة -مؤسسة سوناريك-

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS24) version، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيمايلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

إنّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تتطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي:

- من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

2- التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

6- صدق وثبات الاستمارة:

بغرض معرفة صلاحية الاستمارة من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة.

أ. صدق الاستمارة: لقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين-انظر الملحق رقم (....) -

بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة، وقد أعطى المحكمون مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص الشكل والمضمون، وقمنا بإجراء التصحيحات اللازمة وبإشراف مستمر من طرف المشرفة خلال عملية التصحيح.

ب. ثبات الاستمارة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي، حيث يكون معامل الثبات:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).

- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).

- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).

- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

جدول رقم 02 معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد العناصر	قيمة ألفا كرونباخ	تقديره
29	0.885	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن مجموع متغيرات الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.885، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك عينة الدراسة لكل من فقرات الاستبيان وفي الأخير توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفريغ الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً.

1) عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية:

توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب جنسهم.

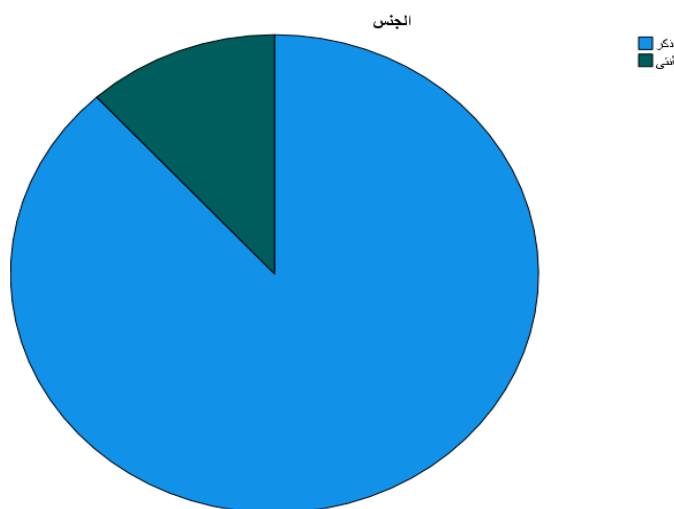
الجدول رقم 03 توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	30	%88.2
أنثى	4	%11.8
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن 30 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 88.2% من إجمالي أفراد العينة هم ذكور، بينما 4 أفراد يمثلون ما نسبته 11.8% كانوا إناثا، كما يبينه القرص البياني التالي.

الشكل رقم 12 توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توزيع مفردات العينة حسب العمر

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عمرهم.

الجدول رقم 04 توزيع الموظفين حسب العمر

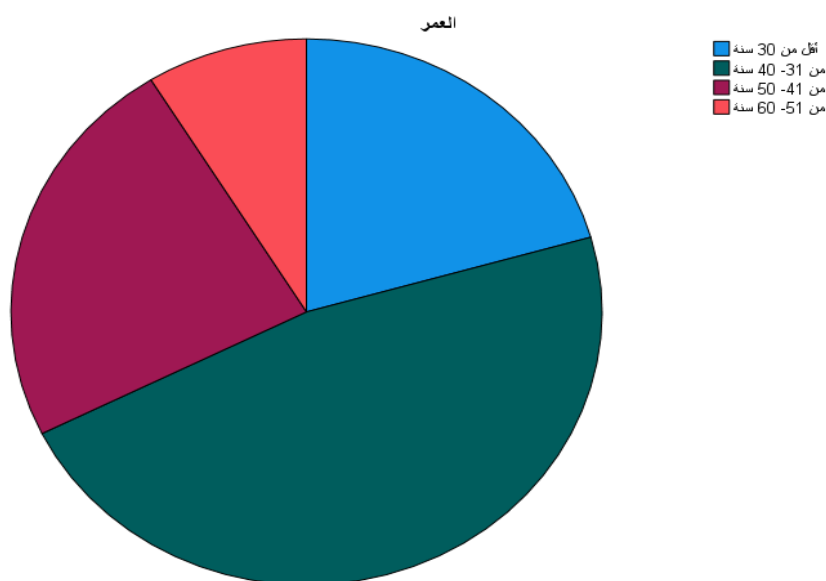
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	20.6%
من 31 إلى 40	16	47.1%

سنة		
من 41 إلى 50 سنة	8	23.5%
من 51 إلى 60 سنة	3	8.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن 16 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 47.1% من إجمالي أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، و8 أفراد يمثلون ما نسبته 23.5% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و7 أفراد أعمارهم أقل من 30 سنة وهم يمثلون نسبة 20.6% بينما هناك 3 أفراد فقط ضمن العينة المختارة سنهم من 51 إلى 60 سنة، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم (12): توزيع الموظفين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب مستواهم الدراسي.

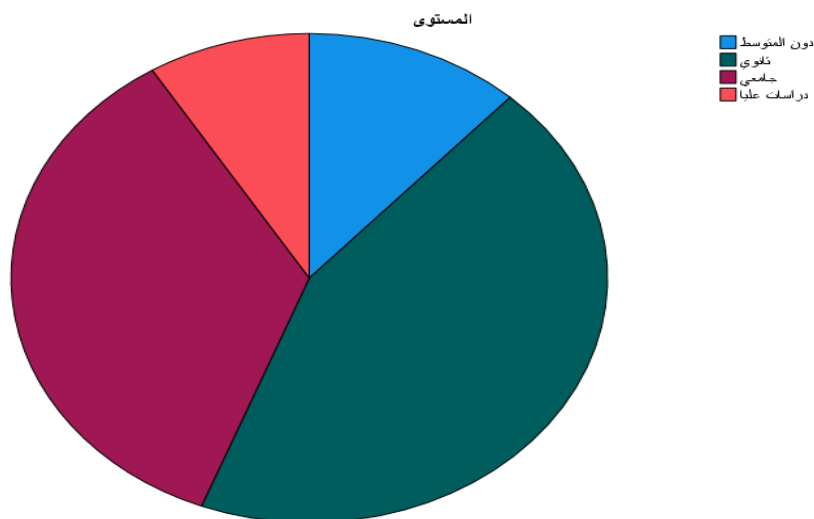
الجدول رقم 05 توزيع الموظفين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
11.8%	4	دون المتوسط
44.1%	15	ثانوي
35.3%	12	جامعي
8.8%	3	دراسات عليا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن 15 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 44.1% صرحوا أن لديهم مستوى ثانوي، يليه 15 فردا يمثلون ما نسبته 35.3% مستواهم جامعي، بينما هناك 4 أفراد مستواهم دون المتوسط و3 أفراد من أصحاب الدراسات العليا يمثلون نسبة 8.8% من إجمالي أفراد العينة، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم 14 توزيع الموظفين حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم 06 توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة

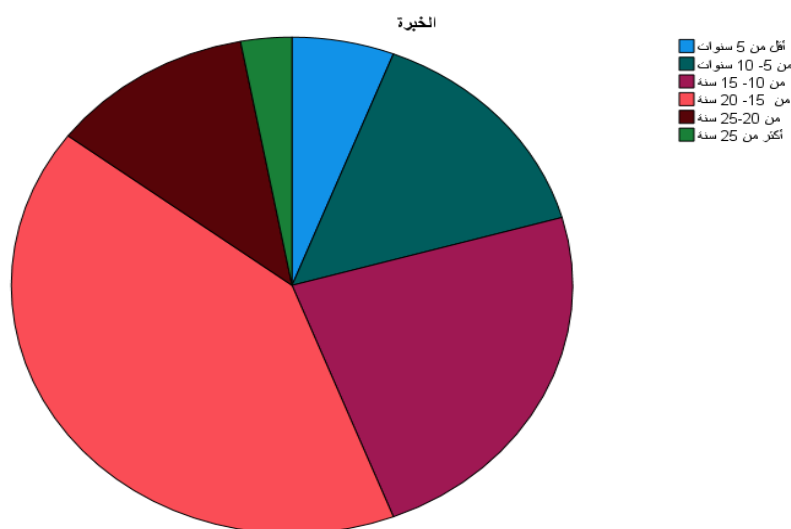
سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	5.9%
من 5 إلى 10 سنوات	5	14.7%
من 10 إلى 15 سنة	8	23.5%
من 15 إلى 20 سنة	14	41.2%

من 20 إلى 25 سنة	4	11.8%
أكثر من 25 سنة	1	2.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن 14 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 41.2% من إجمالي أفراد العينة لديهم من 15 إلى 20 سنة خبرة، و 8 أفراد يمثلون ما نسبته 23.5% لديهم ما بين 10 و 15 سنة خبرة، و 5 أفراد تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات يمثلون نسبة 14.7% بينما 4 أفراد خبرتهم بين 20 و 25 سنة، وفردان اثنان لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وباقي فرد واحد فقط لديهم أكثر من 25 سنة خبرة، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي.

الشكل رقم 15 توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

العبارات	التكررات	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	0	1	4	21	8	4.06	0.694	1	مرتفعة
	%	0	2.9	11.4	61.8	23.5				
2	التكرار	1	2	6	23	2	3.68	0.806	7	مرتفعة
	%	2.9	5.9	17.6	67.6	5.9				
3	التكرار	0	6	4	20	4	3.65	0.917	9	مرتفعة
	%	0	17.6	11.8	58.8	11.8				
4	التكرار	1	2	3	21	7	3.91	0.900	4	مرتفعة
	%	2.9	5.9	8.8	61.8	20.6				
5	التكرار	0	4	7	19	4	3.68	0.842	8	مرتفعة
	%	0	11.8	20.6	55.9	11.8				

مرتفعة	2	0.550	4.00	4	27	2	1	0	التكرار	6
				11.8	79.4	5.9	2.9	0	%	
مرتفعة	5	0.913	3.88	9	15	7	3	0	التكرار	7
				26.5	44.1	20.6	8.8	0	%	
مرتفعة	10	0.788	3.53	2	18	10	4	0	التكرار	8
				5.9	52.9	29.4	11.8	0	%	
مرتفعة	6	0.845	3.79	5	20	7	1	1	التكرار	9
				14.7	58.8	20.6	2.9	2.9	%	
مرتفعة	3	0.547	3.94	4	24	6	0	0	التكرار	10
				11.8	70.6	17.6	0	0	%	
مرتفع		513	3.81			مؤشر المحور الأول				

(2) عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الرئيسية

تم تخصيص خمسة محاور في هذا الجزء، حيث سيتم من خلاله عرض وترتيب اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد، وذلك بتحليل مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، والمتمثلة أساسا في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة

1.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الجدول رقم 07: إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المحور الأول (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.81 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.513.

الجدول رقم 08 ترتيب عبارات المحور الأول:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
1	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها	1	مرتفعة
6	يساعد علينا استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	2	مرتفعة
10	يحدد نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة	3	مرتفعة

4	يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحديد أهدافها	4	مرتفعة
7	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الموارد البشرية	5	مرتفعة
9	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربط المؤسسة بمختلف ألقا عليها	6	مرتفعة
2	يعزز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تقديم منتجات منافسة	7	مرتفعة
5	يحدد كم الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة	8	مرتفعة
3	يشجع العامل على التفكير بطريقة مبدعة	9	مرتفعة
8	يعمل على تحديد إجراءات العمل المحددة	10	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.06 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.694، وكانت نسبة الموافقين: $23.5 + 61.8 = 85.3\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص "يساعد على استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.00 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.550، وكانت نسبة الموافقين: $79.4 + 11.8 = 91.2\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: "يحدد نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.547، وكانت نسبة الموافقين: $70.6 + 11.8 = 82.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحديد أهدافها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.91 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.900، وكانت نسبة الموافقين: $61.8 + 20.6 = 82.4\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الموارد البشرية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.88 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.913، وكانت نسبة الموافقين: $44.1 + 26.5 = 70.6\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: "يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربط المؤسسة مع مختلف الفاعلين فيها" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.845، وكانت نسبة الموافقين: $58.8 + 14.7 = 73.5\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "يعزز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تقديم منتجات منافسة" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.806، وكانت نسبة الموافقين: $67.6 + 5.9 = 73.5\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "يحدد كم الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.842، وكانت نسبة الموافقين: $55.9 + 11.8 = 67.7\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "يشجع العاملين على التفكير بطريقة مبدعة" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.65 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.917، وكانت نسبة الموافقين: $58.8 + 11.8 = 70.6\%$ من مجموع المستجوبين؛

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: "يعمل على تحديد إجراءات عمل محددة" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.788، وكانت نسبة الموافقين: $5.9 + 58.8 = 64.7\%$ من مجموع المستجوبين.

1.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الأول: التمايز

الجدول رقم 09: إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: التمايز

البيانات	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العيار	اتجاه العيار
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	0	5	8	13	8	3.70	1.000	2	مرتفعة
	%	0	14.7	23.5	38.2	23.5				
2	التكرار	0	7	5	17	5	3.59	0.988	4	مرتفعة
	%	0	20.6	14.7	50.0	14.7				
3	التكرار	0	4	7	19	4	3.68	0.843	3	مرتفعة
	%	0	11.8	20.6	55.9	11.8				
4	التكرار	6	4	5	15	4	3.20	0.321	5	متوسطة
	%	17.6	11.8	14.7	44.1	11.8				
5	التكرار	1	4	2	19	8	3.85	1.019	1	مرتفعة
	%	2.9	11.8	5.9	55.9	23.5				

مرتفع	0.814	3.60	مؤشر بعد التمايز
-------	-------	------	------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن **مؤشر البعد الأول (التمايز)** يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **3.60** من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.814

الجدول رقم 10 ترتيب عبارات البعد الأول

(التمايز)

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
5	تنتج المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات المنافسين	1	مرتفعة
1	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	2	مرتفعة
3	تسعى المؤسسة إلى تحسين مستمر في خدماتها	3	مرتفعة

مرتفعة	4	الخدمات المقدمة تكسب ولاء الزبون للمؤسسة	2
مرتفعة	5	تهتم المؤسسة بنشاط البحث والتطوير	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر البعد الأول (التمايز) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تنتج المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات المنافسين" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.85 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.019، وكانت نسبة الموافقين: $55.9 + 23.5 = 79.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على أن المؤسسة لها منتجات مميزة.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.000، وكانت نسبة الموافقين: $38.2 + 23.5 = 61.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على الإستجابة المؤسسة السريعة لطلبات زبائنهم.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "تسعى المؤسسة إلى تحسين مستمر في خدماتها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.843، وكانت نسبة الموافقين: $55.9 + 11.8 = 67.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحسين خدماتها.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: " الخدمات المقدمة تكسب ولاء الزبون للمؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.59 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.988، وكانت نسبة الموافقين: $14.7 + 50 = 64.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات تكسب بها ولاء زبائنهم.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تهتم المؤسسة بنشاط البحث والتطوير" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 0.321، وكانت نسبة الموافقين: $11.8 + 44.1 = 55.9\%$ من مجموع المستجوبين؛

البعد الثاني: التكلفة

الجدول رقم 11: إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: التكلفة

العبارة	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري	ترتيب العبار	اتجاه العبار
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق				
1	التكرار	3	5	8	11	7	3.41	1.234	3	مرتفعة
	%	8.8	14.7	23.5	32.4	20.6				
2	التكرار	3	4	8	17	2	3.32	1.065	4	متوسطة
	%	8.8	11.8	23.5	50.0	5.9				
3	التكرار	2	8	3	16	5	3.41	1.184	2	مرتفعة
	%	5.9	23.5	8.8	47.1	14.7				
4	التكرار	2	6	4	16	6	3.53	1.160	1	مرتفعة
	%	5.9	17.6	11.8	47.1	17.6				
5	التكرار	3	5	9	12	5	3.32	1.173	5	متوسطة
	%	8.8	14.7	26.5	35.3	14.7				
مؤشر الجهد الثاني: التكلفة										
مرتفع							3.40	0.929		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثاني (التكلفة) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.40 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.929.

الجدول رقم 12: ترتيب عبارات البعد الثاني:

التكلفة

رقم العبرة	العبرة	ترتيب العبرة	اتجاه العبرة
4	يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار في السوق	1	مرتفعة
3	تعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف المؤسسة	2	مرتفعة
1	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها	3	مرتفعة
2	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر	4	متوسطة
5	توظف المؤسسة عمال مؤهلين ومتخصصين مما يساهم في خفض التكلفة	5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر البعد الثاني (التكلفة) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار في السوق" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.160، وكانت نسبة الموافقين: $47.1 + 17.6 = 64.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن أسعار السوق تتحكم في تغيير منتجات المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص "تعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.41 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.184، وكانت نسبة الموافقين: $47.1 + 14.7 = 61.8\%$ من مجموع المستجوبين، مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى خفض تكلفة المنتجات.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.184، وكانت نسبة الموافقين: $32.4 + 20.6 = 53\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس. على أن المؤسسة تسعى إلى خفض تكاليف منتجاتها.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.32 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.065؛

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "توظف المؤسسة عمال مؤهلين ومتخصصين مما يساهم في خفض التكلفة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.32 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري؛

البعد الثالث: الربحية

الجدول رقم 13: إجابات أفراد عينة الدراسة حول الربحية

العبارة	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبار	اتجاه العبار
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	التكرار	2	3	6	15	8	3.70	1.115	2	مرتفعة
	%	5.9	8.8	17.6	44.1	23.5				
2	التكرار	0	4	5	18	7	3.82	0.903	1	مرتفعة
	%	0	11.8	14.7	52.9	20.6				
3	التكرار	4	4	5	15	6	3.44	1.259	5	مرتفعة
	%	11.8	11.8	14.7	44.1	17.6				
4	التكرار	3	2	7	16	6	3.59	1.131	3	مرتفعة
	%	8.8	5.9	20.6	47.1	17.6				
5	التكرار	3	4	6	17	4	3.44	1.133	4	مرتفعة
	%	8.8	11.8	17.6	50.0	11.8				
مؤشر البعد الثالث										
							3.60	0.858		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر البعد الثالث (الربحية) يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.60 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.858.

الجدول رقم 14: ترتيب عبارات البعد الثالث: الربحية

رقم العبرة	العبرة	ترتيب العبرة	اتجاه العبرة
2	تزداد أرباح المؤسسة على المدى الطويل	1	مرتفعة
1	تحقق المؤسسة أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها	2	مرتفعة
4	استثمار المؤسسة في الجانب البشري يزيد من أرباحها	3	مرتفعة
5	تتبع المؤسسة إستراتيجية التدريب من أجل الرفع من ربحيتها	4	مرتفعة
3	أجور العمال ترتبط بزيادة أرباح المؤسسة	5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر البعد الثالث (الربحية) حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تزداد أرباح المؤسسة على المدى الطويل" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.903، وكانت نسبة الموافقين: $73.5\% = 52.9 + 20.6$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني ان المؤسسة تزداد أرباحها على مدى الطويل.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تحقق المؤسسة أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.115، وكانت نسبة الموافقين: $67.6\% = 23.5 + 44.1$ من مجموع المستجوبين، مما يعكس على أن كفاءات عمال المؤسسة تحقق أرباحها.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "استثمار المؤسسة في الجانب البشري يزيد من أرباحها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.59 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.131، وكانت نسبة الموافقين: $64.7\% = 17.6 + 47.1$ من مجموع المستجوبين مما يعكس على ان الجانب البشري يزيد من أرباح استثمارات المؤسسة

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تتبع المؤسسة إستراتيجية التدريب من أجل الرفع من ربحيتها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.133؛ وكانت نسبة الموافقين: $61.8\% = 11.8 + 50$ من مجموع المستجوبين مما يعكس على أن إستراتيجية التدريب التي تتبعها المؤسسة ترفع من ربحيتها.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "أجور العمال ترتبط بزيادة أرباح المؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.259؛ وكانت نسبة الموافقين: $61.7\% = 17.6$ من مجموع المستجوبين مما يعكس على أن أرباح المؤسسة تزيد أجور العمال.

4. مناقشة نتائج الدراسة

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.4 نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أن المجتمع قيد الدراسة أغلبية أفراده كانوا من ذكورا وقدرت نسبتهم بـ (88.2%).
- ✓ غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية من 31-40 سنة ونسبة قدرت بـ (47.1%) وهو مؤشر ايجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة وأضعف فئة هي فئة من 51-60 سنة بنسبة 8.8%.
- ✓ قرابة النصف أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 44.1% صرحوا أن لديهم مستوى ثانوي، يليهما نسبته 35.3% أنهموا المستوى الجامعي، بينما أضعف نسبة هي 8.8% لأصحا الدراسات العليا.
- ✓ ما نسبته 41.2% من إجمالي أفراد العينة لديهم من 15-20 سنة خبرة، وما نسبته 23.5% لديهم من 10-15 سنة خبرة، وفقط نسبة 2.9% لديهم أكثر من 25 سنة خبرة.

03. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار ومناقشة الفرضيات سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية سابقا، وهذا بعد المعالجة الإحصائية للبيانات.

أولا: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

الجدول رقم 15: عرض نتائج الانحدار البسيط

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة F	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
		r	R2	F	B	SIG*
1	تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز	0.040	0.002	0.052	0.064	0.820
2	تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة	0.217	0.047	1.586	0.393	0.217
3	تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية	0.190	0.036	1.196	0.317	0.282
4	تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية	0.170	0.029	0.951	0.258	0.337

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح الجدول أعلاه تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1- عدم وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.040$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.002$) أي أن ما قيمته (0.002) فقط من التغيرات في التمايز ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($B = 0.064$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في التمايز بقيمة (0.064) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=0.052$) وهي غير دالة على وجود ارتباط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.820$) وهي أكبر من 5%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الأولى ($H01$) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز من وجهة نظر المستجوبين"، ونرفض الفرضية البديلة ($H1$) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز.

2- عدم وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.217$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.047$) أي أن ما قيمته (0.047) فقط من التغيرات في التكلفة ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.393$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في التكلفة بقيمة (0.393) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=1.586$) وهي غير دالة على وجود ارتباط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.217$) وهي أكبر من 5%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الثانية ($H02$) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة من وجهة نظر المستجوبين"، ونرفض الفرضية البديلة ($H2$) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة.

3- وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.190$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.036$) أي أن ما قيمته (0.036) فقط من التغيرات في الربحية ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.317$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في الربحية بقيمة (0.317) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=1.196) وهي غير دالة على وجود ارتباط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.282$) وهي أكبر من 5%

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الثالثة (H03) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية من وجهة نظر المستجوبين"، ونرفض الفرضية البديلة (H3) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية.

4- وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.170$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.029$) أي أن ما قيمته (0.029) فقط من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B=0.258$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.258) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=0.951) وهي غير دالة على وجود ارتباط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.337$) وهي أكبر من 5%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية (H04) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين"، ونرفض الفرضية البديلة (H4) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

ثانيا: مناقشة الفرضيات

طرحنا الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بأثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية، وانطلقت الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الاشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية، وعليه يمكن من خلال هذا المطلب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

الجدول رقم 16 عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للمحاور الرئيسية

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	درجة الأهمية
المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	2.88	0.904		متوسطة
البعد الأول: التمايز	3.60	0.814	1	مرتفعة
البعد الثاني: التكلفة	3.40	0.928	3	متوسطة
البعد الثالث: الربحية	3.60	0.858	2	مرتفعة
المحور الثاني: الميزة التنافسية	3.54	0.780		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS .

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.88) بانحراف معياري قدره (0.904)، وقد أتى في المرتبة الثانية بين المحاور، أما نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية فقد جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.54) بانحراف معياري قدره (0.780)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين المحاور، ونلاحظ تقارباً في إجابات أفراد العينة من بعد لآخر وذلك كما يلي:

عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للبعد الأول: التمايز

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب**بعد التمايز** موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.60)، وانحراف معياري قدره (0.814)، وقد أتى في المرتبة الأولى بين الأبعاد، ويعزي على أن المؤسسة تسعى لتمايز

عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للبعد الثاني: التكلفة

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب**بعد التكلفة** موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.40)، وانحراف معياري قدره (0.928)، وقد أتى في المرتبة الثالثة بين الأبعاد وهذا يدل على أن المؤسسة خفض تكاليف منتجاتها.

عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية للبعد الثالث: الربحية

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب**بعد الربحية** أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.60)، وانحراف معياري قدره (0.858)، وقد أتى في المرتبة الثانية بين الأبعاد ويعزي على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الربحية.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية**.

أشارت نتائج دراستنا إلى عدم وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين، فماذا يعني هذا وما هي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

1- النتائج المتعلقة بتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز.

ليس هناك أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية موجود لكنه غير فعال على التمايز

2- النتائج المتعلقة بتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة.

ليس هناك أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية موجود وتأثيره على التكلفة غير موجود.

3- النتائج المتعلقة بتأثير للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية.

ليس هناك أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية موجود لكن تأثيره على الربحية غير موجود.

1- النتائج المتعلقة بتأثير للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

ليس هناك أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية موجود لكن لا يوجد تأثيره على الميزة التنافسية



الخاتمة

خاتمة:

احتوت الدراسة التي قمنا بها على ثلاث فصول فصلين نظريتين حاولنا من خلالهما التعرف على عدة جوانب تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للموارد في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى فصل تطبيقي تتناول تشخيص المؤسسة الاقتصادية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد على الميزة التنافسية، اتضح لنا أن المؤسسة تملك مورد بشري مؤهل ومعد لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية، فهو يعد العنصر فعال ومهم في تحقيق أهدافها كالربحية.

لقد بات من الواضح كليا أن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط لها على المدى الطويل وكذا تتميتها، يشكل اهتمام رئيسيا لكل المؤسسات التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجياتها وتعزيز ميزتها التنافسية لهذا وجب على المؤسسات التركيز على أهم مصدر لها وهو المورد البشري والتخطيط له استراتيجيا ، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها المستقبلية من هذا المورد وتوظيفه وتوفير برامج تكوينية وتدريبية له وتحفيزه عن طريق الترقيات والمكافآت وهذا من أجل تمكين من الوظائف التي يشغلونها ولتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى.

من خلال دراستنا الميدانية حول تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة -فرجيوة-ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها:

-لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التمايز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

-لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التكلفة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة..

-لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الربحية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة..

في أخير توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

التوصيات:

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة ، هناك بعض التوصيات التي يمكن

الاستفادة منها ومن أهمها نذكر ما يلي :

-أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على الميزة التنافسية .

-التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية له تأثير في رفع أداء المؤسسة

-على المؤسسات الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على الميزة التنافسية .

-كلما كان اهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، كلما أدى ذلك إلى زيادة وتطوير القدرات

التنافسية.

-إجراء المراجعة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة دورية ، لتتمين مبدأ تحقيق التكامل بين

البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية .

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث

المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة ، نرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق

أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ ، وأن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق

النفع للباحثين في المستقبل .

الملخص

توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تكمن في الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب حيث تهدف هذه العملية إلى تحسين استخدام هذه الموارد البشرية بطريقة التي تحقق سياسية إنتاج أكثر بتكاليف أقل، ويعمل على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وتبين لنا بأن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك المفهوم الإستراتيجي وديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة وتقاس الميزة التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية وتكلفة والتمييز.

وهدفنا هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة - فرجيوة، بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، والميزة التنافسية

SUMMARY

Through our research we have found the importance of strategic human resources planning that enables us to obtain.

This process aims to improve the use of these human resources in a way that achieves a more productive policy it expands the individual information base and benefits all of the department's activities human resources management we found the competitive advantage is that strategic and dynamic concept that show superiority. Enterprise compared to competitors in the form of value measured by competitive advantage based on a set of indicators is profitability. Cost and discrimination. This study was aimed at identifying the impact of strategic human resources planning. On competitive advantages in sonarek virgin unit based on the analytical curriculum using the programme.

Keywords: planning and strategic planning. human resources competitive advantage.



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) محمد الهاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، المعتر للنشر والتوزيع ، عمان 2014.
- (2) ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية) ،دار النشر المسيرة الأردن 2013.
- (3) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن 2013.
- (4) سعدون محمد بشير الربيعاوي ،حسن وليد حسن عباس ،التسويق مدخل المعاصر ،دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015.
- (5) محمد جاسم شعبان ، محمد الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان 2014.
- (6) محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ،التسويق الإستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عثمان ،الأردن 2011 .
- (7) بن حمودة يوسف ،التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد ، رسالة ماجستير ، تقنية الكمية للتسيير ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،2009-2010.
- (8) محمد بوطلاعة ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير علوم تسيير ، المركز الجامعي العربي بن المهدي ، أم البواقي ، 2007-2008.
- (9) أحمد ابراهيم سعيد حسن ،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ،كلية أعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،حزيران 2017.
- (10) محمد فوزي علي العتوم ،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة الماجستير ،قسم إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ،كلية الأعمال 2009.
- (11) مسعود طحطوح ،أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة 2008-2009.

- (12) حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودوره في الإبداع التكنولوجي في تنميتها رسالة ماجستير ،قسم العلوم التسيير ،كلية التسيير وعلوم الإقتصادية ،جامعة 20 أوت ،سكيكدة 2006-2007.
- (13) بوازيد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف ، 2011-2012.
- (14) هالة عبد المنعم أحمد سليمان ، المؤسسة الاجتماعية والميزة التنافسية ، مجلة إدارة التربوية ، العدد السابع عشر المملكة العربية السعودية ،مارس 2018.
- (15) محمد قريشي ،محمد رشدي سلطاني ، دور التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة الباحث الإقتصادي ،العدد السابع بسكرة ،2016-2017.
- (16) www.rowadalaamal.com17.42 .16/05/2022.



الملاحق

الملحق رقم 1 قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم
01	الربيع قرين
02	حمزة الوافي
03	أسامة سنونسي
04	محمد جوال
05	معاذ ميمون

استبيان بحث لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال حول تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة.

يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية بوحدة سوناريك فرجيوة

اقرأ مجموعة العبارات التالية بحرص ثم ضع علامة (X) في المكان المناسب أمام العبارة التي تدل على رأيك .

أولاً: البيانات الشخصية :

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 31 - 40 سنة

☐ من 41 - 50 سنة

☐ من 51 - 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ دون متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 حتى 10 سنوات

☐ من 10 حتى 15 سنة

☐ من 15 حتى 20 سنة

☐ من 20 سنة حتى 25 سنة

☐ من 25 وأكثر

ثانياً: البيانات الموضوعية

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي اخترتها

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية						رقم العبارة
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
أوافق بشدة	أوافق				التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن المؤسسة	1

					من تحقيق أهدافها.	
					يعزز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تقديم منتجات منافسة.	2
					يشجع العاملين على التفكير بطريقة مبدعة.	3
					يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة على تحديد أهدافها.	4
					يحدد كم الموارد البشرية التي يحتاجها المؤسسة .	5
					يساعد على استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	6
					التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الموارد البشرية .	7
					يعمل على تحديد إجراءات عمل محددة.	8
					يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على ربط المؤسسة مع مختلف الفاعلين فيها .	9
					يحدد نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة .	10

المحور الثاني: الميزة التنافسية					
البعد الأول: التميز					
رقم	العبارة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					
2					
3					
4					
4					
5					

البعد الثاني: التكلفة					
رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تعمل المؤسسة بتخفيض تكاليف منتجاتها .				
2	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر .				
3	تعد خفض بكلفة المنتج من أولويات أهداف المؤسسة.				
4	يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار فالسوق .				
5	توظف المؤسسة عمال المؤهلين ومتخصصين مما ساهم في خفض التكلفة.				
البعد الثالث: الربحية					
رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تحقق المؤسسة أرباح تتناسب مع كفاءة عمالها .				
2	تزداد أرباح المؤسسة على المدى الطويل.				
3	أجور العمال ترتبط بزيادة أرباح المؤسسة .				
4	استثمار المؤسسة في الجانب البشري يزيد من أرباحها .				
5	تتبع المؤسسة إستراتيجية التدريب من أجل الرفع من ربحيتها				