



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

المرجع : ...../2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

### مذكرة بعنوان:

# دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

فواز واضح

إعداد الطلبة:

نور الهدى مسعود

خولة بركات

### لجنة المناقشة:

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|--|------------------|
| رئيسا        | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | برني ميلود       |
| مناقشا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | كرياش رحمة       |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | فواز واضح        |

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بالعلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه إذ  
وفقتنا في انجاز هذا العمل الذي نأمل إن يكون شمعة من شموع العلم.  
نتوجه بالشكر و التقدير للأستاذ **المشرف واضح فواز** الذي لم يبخل علينا  
بنصائحه توجيهاته وكان نعم السند لنا.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة و موظفين معهد العلوم الاقتصادية والتجارية  
علوم التسيير الذين ارتوينا من منابعهم العلمية طوال فترة دراستنا بالمركز

**الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة.**

كما نتقدم بالشكر إلى جميع منظمات الأعمال على استقبالنا وعلى  
المساعدات التي قدموها لنا ونخص بالذكر المؤسسة الإنتاجية **هنكل الجزائر.**  
كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على  
تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.





## إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك يا ذا الجلال والإكرام.  
إلى من بلغ الرسالة وادي الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى خير المرسلين سيدنا محمد عليه الصلاة وأفضل التسليم.

إلى القلب الرحيم الذي راعاني والوجه الباسم الذي إذا راني والنبع الحنون الذي سقاني من فيض الحنان إلى من أخرجتني إلى نور الدنيا فتفتحت عيناى على وجهها الجميل وراحت تسهر علي رعاية وحنان والتي لطالما ساندتني في جميع قراراتي " ماما سندس " الغالية حفظها الله.

إلى من افهمني أن الحياة عمل وجد وكفاح ودراسة إلى من تعب على تربيته وارتقب طويلا نجاحي وأوصلني إلى ما أنا عليه اليوم "أبي العزيز عبد الحميد " أطال الله في عمره.

إلى من داعبتني الأيام وإياهم ورسمت لنا ماضي الطفولة الجميل والى الذين تقاسموا معي أفراحي و أحزاني في هذه الدنيا أخي الوحيد " ضياء الدين إسلام " وأختي الصغيرة "رشا".

إلى توأم روحي ورفيق دربي إلى اعز شخص لقلبي إلى من وقف إلى جانبي وأشعرني بالسعادة وسط مرارة هذا العالم إلى أجمل ما حصل لي في هذه الحياة "زوجي محمد".

إلى والدي زوجي الغاليين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء وأدامهما

بالصحة والعافية "بابا" رابح "وأمي" منوبة".

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة أختي الثانية "إبتسام".

إلى صديقاتي في الدراسة وكل زميلة لي في مشواري

الدراسي قد يأتي يوم ونلتقي لنسترجع ذكرياتنا الحلوة

...أحببتكن من كل قلبي.

نور

## إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصوتها قلبه إلى كل من  
صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام،  
إلى أعظم امرأة بين نساء الكون "أمي" الغالية التي حملتني وهنا  
على وهن جنينا وسقنتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا  
ورافقتني بدعائها كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها،  
إلى رمز العطاء والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت به  
شفتاي "أبي" الغالي، حفظه الله وأطال في عمره،  
إلى زوجي..... "عماد" رفيق دربي، من مدلي يد العون  
والمساعدة، بذرناه معا.... وحصدناه معا.... وسنبقى  
معا..... بإذن الله،  
إلى إخوتي وأخواتي كبيرا وصغيرا كل باسمه أدام الله ترابطنا،  
إلى كل الصديقات ،  
إلى كل عائلة "بركات" وعائلة "بولعسل".

خولة

## فهرس المحتويات

|       |  |
|-------|--|
| I     | شكر وعرفان   |
| II    | فهرس المحتويات   |
| III   | قائمة الأشكال و الجداول  |
| أ-و   | المقدمة  |
| 17-1  | الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية   |
| 2     | المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية  |
| 2     | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية  |
| 3     | المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية  |
| 5     | المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية   |
| 6     | المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية، بيئتها، ووظائفها   |
| 6     | المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية  |
| 9     | المطلب الثاني: بيئة إدارة الموارد البشرية  |
| 11    | المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية   |
| 14    | المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات مواجهتها ومستقبل إدارة الموارد البشرية |
| 14    | المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية  |
| 15    | المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة التحديات في إدارة الموارد البشرية  |
| 16    | المطلب الثالث: مستقبل الموارد البشرية  |
| 49-21 | الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية                                    |
| 21    | المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية  |
| 21    | المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي  |
| 32    | المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية  |
| 42    | المطلب الثالث: مراحل الحصول على الميزة التنافسية من خلال الإدارة   |

|       |   |
|-------|---|
|       | الإستراتيجية للموارد البشرية  |
| 43    | المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية   |
| 43    | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية  |
| 45    | المطلب الثاني:مراحل تكوين وإعداد إستراتيجية الموارد البشرية   |
| 46    | المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية   |
| 48    | المبحث الثالث: الموارد البشرية والميزة التنافسية  |
| 48    | المطلب الأول: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية  |
| 49    | المطلب الثاني:التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية  |
| 83-56 | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة   |
| 56    | المبحث الأول: منهجية الدراسة  |
| 56    | المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة   |
| 58    | المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة  |
| 60    | المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات  |
| 60    | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص الدراسة   |
| 72    | المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال |
| 77    | المطلب الثالث : النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال                    |
| 81    | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 81    | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي  |
| 81    | المطلب الثاني: نتائج العلاقة بين عناصر التخطيط استراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية                      |
| 83    | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 88    | الخاتمة   |
| 91    | قائمة المراجع و المصادر   |

|   |         |
|---|---------|
| - | الملاحق |
| - | الملخص  |



1 - قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | إدارة الموارد البشرية حسب هيكل الأقسام                              | 8      |
| 02    | إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي                             | 9      |
| 03    | تكامل أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية                             | 13     |
| 04    | مكونات التخطيط الاستراتيجي  | 24     |
| 05    | التنظيم الهرمي للتخطيط الاستراتيجي                                  | 25     |
| 06    | معوقات التخطيط الاستراتيجي  | 32     |
| 07    | نموذج الميزة التنافسية  | 37     |
| 08    | دورة حياة الميزة التنافسية  | 38     |
| 09    | التكامل الإستراتيجي   | 45     |
| 10    | التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المنظمة | 51     |
| 11    | الربط بين التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية                      | 52     |
| 12    | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس.                                 | 60     |
| 13    | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر                                  | 61     |
| 14    | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي                       | 62     |
| 15    | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة                                | 63     |
| 16    | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل في المنظمة                   | 64     |
| 17    | توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط المنظمة                     | 65     |

## قائمة الأشكال و الجداول

|    |   |    |
|----|---|----|
| 66 | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال في منظمات الأعمال                                     | 18 |
| 67 | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الالتحاق بالعمل  | 19 |
| 68 | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير اهتمامات المنظمة بالدرجة الأولى                                  | 20 |
| 69 | تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العلاقة مع رئيس العمل  | 21 |
| 70 | تمثيل عينة الدراسة وفق اللإطلاعات الحاصلة داخل المنظمة  | 22 |
| 71 | تمثيل عينة الدراسة فيما يخص الاتفاق في العمل داخل المنظمات                                    | 23 |
| 72 | تمثيل عينة الدراسة فيما يخص المساعدة التي يتلقاها الموظفون في حالة التعرض لمشاكل داخل المنظمة | 24 |

## 2- قائمة الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات   | 16     |
| 02    | معاملات ارتباط (سبيرمان) لأبعاد المتغير المستقل فيما بينها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية | 58     |
| 03    | حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)  | 59     |
| 04    | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس  | 60     |
| 05    | :توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر   | 61     |
| 06    | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي   | 62     |
| 07    | توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة   | 63     |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 08 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل في المنظمة   | 64 |
| 09 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع نشاط المنظمة   | 65 |
| 10 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال في منظمات الأعمال                                     | 66 |
| 11 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الالتحاق بالعمل  | 67 |
| 12 | توزيع عينة الدراسة حسب اهتمامات المنظمة   | 68 |
| 13 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العلاقة مع رئيس العمل  | 69 |
| 14 | توزيع عينة الدراسة وفق الإطلاعات الحاصلة داخل المنظمة   | 70 |
| 15 | توزيع عينة الدراسة فيما يخص الاتفاق في العمل  | 71 |
| 16 | توزيع عينة الدراسة فيما يخص المساعدة التي يتلقاها الموظفون في حال التعرض للمشاكل داخل المنظمة | 72 |
| 17 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية) الموافقة  | 73 |
| 18 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التوظيف) مرتبة حسب متوسطات الموافقة                       | 74 |
| 19 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة                       | 74 |
| 20 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الأجر والتحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة                | 75 |
| 21 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (تقييم الأداء) مرتبة حسب متوسطات                           | 76 |

|    | الموافقة  |    |
|----|---|----|
| 77 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التكلفة الأقل) مرتبة حسب متوسطات موافقة                                     | 22 |
| 78 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التميز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة  | 23 |
| 79 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التركيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة   | 24 |
| 80 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الإبداع الابتكار) مرتبة حسب متوسطات الموافقة                                | 25 |
| 81 | اختبار التوزيع الطبيعي ( Kolmogorov-Smirnov )   | 26 |
| 82 | العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله | 27 |
| 83 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الميزة التنافسية                     | 28 |
| 86 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية                 | 29 |



# مقدمة

### مقدمة:

إن المنافسة التي تواجهها منظمات الأعمال أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من المتغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي على المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس حدتها مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها.

حيث تضيف الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لمخرجات المنظمة كالفن والإبداع والقيمة وان تكون صعبة التقليد و الاستبدال لكي تشكل موردا استراتيجيا يلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال إدارة هذه الموارد من المنظور الاستراتيجي.

ولقد ناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة أن يكون العاملون مصدر للتنافسية والقوة و أهمية إدراك علاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق التميز بشكل مستمر ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة لابد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجيا و أن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الإستراتيجية للمنظمة باعتبار التخطيط الاستراتيجي من المقومات الأساسية للإدارة الحديثة و به يمكن لهذه المنظمات تحقيق التفوق التنافسي والتعرف على حاجات العملاء وأحوال السوق التي تعمل بها وبالتالي زيادة قدرتها في التطور والتنافس وزيادة فاعلية أدائها.

### إشكالية البحث:

بناء على ما سبق استعراضه سنحاول معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال إسقاط ذلك على واقع عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة من وجهة نظر الموظفين حيث تمت صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا على النحو التالي :

- ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال في ولاية ميلة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يوجد دور لتخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال في ولاية ميلة؟

-هل يوجد دور لتخطيط التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال في ولاية ميلة ؟

-هل يوجد دور لتخطيط التكوين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال في ولاية ميلة؟

- هل يوجد دور لتخطيط الأجور والتحفيزات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال في ولاية ميلة ؟
- هل يوجد دور لتخطيط تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال في ولاية ميلة ؟

### فرضيات البحث:

- وعلى ضوء الأسئلة الفرعية نضع مجموعة من الفرضيات المتمثلة في :
- لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
  - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط التوظيف في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
  - لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط التكوين في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
  - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط الأجور و التحفيزات في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
  - لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

### أسباب اختيار البحث:

- لقد حفزتنا لاختيار هذا الموضوع جملة من الدوافع و التي يمكن إيجازها فيما يلي:
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع و التعرف على جميع المفاهيم المتعلقة به.
  - الأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية التي تبرز من خلال علاقة التفاعل المتبادلة ما بين الموارد البشرية ومنظمة الأعمال القائمة بذاتها.
  - زيادة الحاجة إلى التخطيط للموارد البشرية بما يسمح بمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها منظمات الأعمال.
  - أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخصيص الفعال لهته الموارد والإمكانات من أجل تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

- يعتمد تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية على مدى قدرتها في استقطاب موارد بشرية جديدة والمحافظة على الحالية والتي تتوفر على مهارات وكفاءات عالية قادرة على فهم متطلبات و احتياجات المنظمة وتلبيتها بالشكل المطلوب .

- محاولة إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين و الدارسين في هذا المجال.

### أهمية وأهداف البحث:

#### الأهمية :

1-الضرورة العلمية والعملية.

2-الإحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق بإستراتيجية التخطيط للموارد البشرية.

3-أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في:

أ-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في المنظمة ككل وفي التعرف على المتغيرات الحالية والمستقبلية وكيفية الاستفادة من الفرص والتغلب على المعوقات ومن ثم خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة.

ب-الميزة التنافسية: ذلك لان دراسة هذا المتغير تعني تطوير الخصائص التي تتفرد بها المنظمة و الاحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تستتفز كل ما لديها من مهارات وقدرات تتفوق من خلالها على منافسيها.

-تقديم مج من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية بمنظمتهم للحد من الآثار السلبية واكتساب مميزات تنافسية.

#### الأهداف:

-تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-الوقوف على المزايا و النتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمات.

-تقديم اقتراحات و توصيات التي من الممكن أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال من خلال تنمية تلك الموارد واستخدامها في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال.

-معرفة إذا كانت منظمات الأعمال تحقق ميزة على المستوى البعيد بخصوص المورد البشري.



## منهجية البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات فقد اعتمدنا في هذا البحث على:

**المنهج التاريخي** والذي تم اعتماده في استعراض وتطور إدارة الموارد البشرية و مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية.

**المنهج الوصفي التحليلي** والذي تم اعتماده من اجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة على مستوى كل من:

-المؤسسة الإنتاجية هنكل الجزائرية المنطقة الصناعية شلغوم العيد.

-مصنع الإخوة بن عياش لإنتاج البلاط ذو الطبقة الوحيدة SBEB.

-الشركة الجزائرية للدهون ومواد الصيانة السيارات ISAVAL.

-الطاسيلي للبسكويت المنطقة الصناعية تاجنانت.

-مصنع بوقرة للمشروبات المنطقة الصناعية شلغوم العيد.

-محطة ميلاف شركة نפטال شلغوم العيد.

-بنك التنمية والفلاحة والريفية وكالة ميله -834-

-الوحدة الانتاجية مطاحن بني هارون قرارم قوقة.

## الدراسات السابقة :

حسب اطلاعنا حول هذا الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولته ولكن من زوايا

تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها واهم هذه الدراسات ما يلي :

❖ دراسة سملاي يحضيه تحت عنوان :اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات

على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية ,تخصص علوم التسيير ,جامعة الجزائر ,سنة 2003-2004 ,تناولت هذه الدراسة

أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات والمعرفة والجودة

الشاملة وتأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة



الاقتصادية للميزة التنافسية بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة .

❖ دراسة رحيل آسية تحت عنوان :دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس، 2010، تناولت هذه الدراسة الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

❖ دراسة ندى جودة حسين تحت عنوان :التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،جامعة بنه مصر، 2011،تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية في منظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس اثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أثره على تنمية القدرات التنافسية ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة انه يمكن للمنظمات الأعمال اعتماد المداخل الآتية والمتمثلة في الاستثمار الكفاء للمورد البشري للمنظمة بالإضافة إلى تبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تعد المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية والتي يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية ، كما تم التوصل في هذه الدراسة إلى افتقار المنظمات محل البحث إلى جوانب تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه.

إن الإضافة التي يقدمها هذا البحث عن غيره من البحوث تتمثل في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله من خلال دور الكفاءات والموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية .

### خطة وهيكـل البحث:

قد تضمن بحثنا هذا مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى خاتمة حيث:



**الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، وتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيها ماهية دارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني تناولنا فيه وظيفة إدارة الموارد البشرية والبيئة التي تتكون منها بالإضافة إلى تنظيمها والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات مواجهتها ومستقبل الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول عبارة عن مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية البحث الثالث كان حول الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

**الفصل الثالث :** فقد خصص لدراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلّة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول منهجية الدراسة أما المبحث الثاني فتم فيه عرض وتحليل البيانات أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم فيه اختبار الفرضيات.

# الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية



## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي و العنصر الفعال من بين عناصر الإنتاج في المنظمة، فهو الذي يقودها نحو تحقيق أهدافها والاستمرار والبقاء ، حيث تحتل إدارة تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم اوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في القيام بنشاط استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج.

و لقد أصبح ناجح أي منظمة مرهونا باليات تسيير و إدارة مواردها البشرية ومدى التزام القائمين عليها بتطبيق القواعد والإجراءات العملية التي من ش أنها توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نوجزها فيما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية، بيئتها و وظائفها.

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات مواجهتها ومستقبل الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

كان ينظر في السابق لإدارة الموارد البشرية على أنها قليلة الأهمية في المؤسسة، و يقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل : تعيين الأفراد ، السجلات العاملين و صرف المستحقات المالية....إلخ، أما الآن فهي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة وبذلك اتسعت أنشطة إدارة الموارد البشرية لتشمل : تخطيط، توصيف الوظائف، التحفيز، التنمية والتدريب بالإضافة إلى الأنشطة التقليدية، وعليه سنتطرق في مبحثنا هذا إلى مختلف التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، تطورها التاريخي بالإضافة إلى أهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيما مضى أكثرها انتشارا تسميه "إدارة الأفراد".

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجباتها أن تعمل على تزويدهم لكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وإن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة". ( محمد موسى احمد، 2014، 24)

أي أن المورد البشري هو أهم الموارد في المؤسسة ، و على المؤسسة أن توفر لهم (الأفراد) كافة الوسائل و الجو الملائم الذي يسمح لهم بالقيام بواجبات على أكمل وجه والعمل على مراقبتهم دوريا لضمان نجاحهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرفت بأنها " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد في المنظمة بالكم والنوع المناسبين، و بما يخدم أغراض المنظمات ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها". ( نادر احمد أبو شيخة، 2013، 24)

بمعنى أن إدارة الموارد البشرية هي عملية البحث عن الأفراد المناسبين وبالعدد المطلوب لخدمة أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الجهود و الطاقات.

وعرفها (فيليبو) بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه مراقبه النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". (مجيد الكرخي، 2014، 23)

يتضح من خلال هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتوجيه مراقبة العمليات والنشاطات المتعلقة بالحصول على أفراد المؤسسة و تطويرهم وتدريبهم من اجل المحافظة عليهم بغرض التحسين من أدائهم لتحقيق الأهداف المسطرة الخاصة بالمؤسسة.

عرفت (برنطوي) أيضا إدارة الموارد البشرية " أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها". (محفوظ احمد جودة، 2014، 20)

هذا لكون العنصر البشري أهم مورد للمؤسسة في الموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين ، وعليه وجب على المؤسسة استقطاب و حسن اختيار وتوظيف هذه الموارد الكفوءة، والإشراف عليها وتدريبها وتحفيزها ومتابعة أدائها.

أما الدكتور (عادل حسن) عرفها بأنها " السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة ، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية". ( هاشم حمدي رضا، 2010، 33)

إن فلهذا الموارد البشرية يتعلق عملها بنشاطات الاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد بما يزرع الثقة في نفوسهم في عدالة الإدارة وكذلك خلق التعاون الفعال بين عناصر المنظمة للوصول إلى أعلى طاقه إنتاجية.

### المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مره به علم الإدارة وهو كنشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن ، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة و الموجهة لمختلف عناصر الإنتاج .

يمكن القول بأن المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية قد استقر بعد ة سلاسل من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وتتمثل وهذه التطورات في الآتي: (نادر احمد أبو شيخة، 2013، 27-29)

#### أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه، فلم يكن في هذه الفترة نظام العمالة، إذا كان ينظر إلى العامل على انه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة ، وأصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة .

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف بالمدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد، وتميز الآخر بوجود الصناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضع شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام احتكار للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

### ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما تميزت به ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، وروتيقي ة، العمل، وسوء ظروف العمل، كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكانت بالتالي لزاما أن تظهر دعوات تحسين ظروف العاملين أي أن مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتعدوا في مواجهة أصحاب العمل وظهر ذلك على شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم في ما يتعلق بالأجور وساعات العمل ونحوها.

### ثالثا: مرحلة القرن العشرين

شهد ذلك القرن أحداثا كان لها أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة (فريدريك تايلور) من 1859 إلى 1916 الذي حاول أن ينظم العلاقات بين الإدارة والعاملين، وبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين، تلا مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي و تركيز ه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة (إلتون مايو) التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و حرك ة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن والصناعي، الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية من 1930 إلى 1960 تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.



### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية في أهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة (بيتر درالتر) بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات. (مصطفى يوسف كافي، 2014، 35)

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة الموظفين وتقنيات عالية من الآلات، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو المكمل لتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (مجيد الكرخي، 2014، 26)

- تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- إيجاد الحلول العملية والناجحة لمشاكل الموظفين.
- وضع الخطة المناسبة للعاملين.
- وضع الخطوط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
- الاهتمام بالأفراد باعتبارهما الموارد الرئيسية في المنظمة.

## المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية، بيئتها، ووظائفها

تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يتخذ تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافها، أي أنها تحدد دور ومكانة كل عنصر من العناصر الداخلة والخارجة في العملية الإنتاجية الخاصة بها والتي تشكل بذلك بيئة المنظمة، وهذا ما يجعل المنظمات تختلف عن بعضها البعض من ناحية وظائفها، أنشطتها و أساليب إدارة مواردها البشرية.

### المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من وظائف المنظمة إذ أنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية والإشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف المنظمة ودوائرها. (محفوظ احمد جودة، 2014، 30 )

حيث أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعى في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة ، على اعتبار أن معظم المنظمات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري بغض النظر على أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها، فهذه منظمة صناعية أو تجارية و تلك إدارة حكومية، وحين تكون الإدارة في منظمة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عدد من العوامل قبل أن تقرر تنظيم المناصب وتتحصر هذه العوامل في ما يأتي: (نادر احمد أبو شيخة، 2013، 30,31)

- 1 - **حجم المنظمة وعدد العاملين فيها** : فزيادة حجم المنظمة وتنوع أنشطتها ينعكس بالضرورة على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- 2 - **أساليب وإجراءات العمل في المنظمة** : فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المتقطع تختلف عن المنظمات الإنتاج المستمر، وذلك بسبب التغير النسبي للنوع الأول من الإنتاج والاستقرار النسبي للنوع الآخر.
- 3 - **منتجات المنظمة من السلع والخدمات وطريقه تسويقها** : فقط تتبع المنظمات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها للمجموعات مختلفة من المستهلكين، وقد تتبع أسلوب التركيز الإداري إذا كانت تقدم سلعاً أو خدمات واحدة تسويقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين.
- 4 - **منظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية** : حيث انه كلما كان اهتمام الإدارة العليا اكبر للموارد البشرية يؤدي ذلك إلى إعطاء دور اكبر الإدارة الموارد البشرية.

5 - مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة: فالمنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.

وعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة يتحدد لنا أشكال من تنظيم إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تتحدد حسب سلطة اتخاذ القرار في المنظمة التي يشار إليها بالمركزية واللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها، حيث نجد الشكليين: (فريد كورتل، 2011، 79)

#### أولاً: الشكل القائم على الأقسام (اللامركزية)

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية التي ترتبط في المستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي: (محمد موسى احمد، 2014، 33)

1- **قسم التوظيف:** يختص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة.

2- **قسم التدريب والتطوير:** يهتم هذا القسم في عملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ويتم إجراء الدورات التدريبية إما داخل المنظمة أو خارجها كما يعمل التدريب كذلك إلى تأهيل العاملين لاتخاذ مواقع إدارية أعلى.

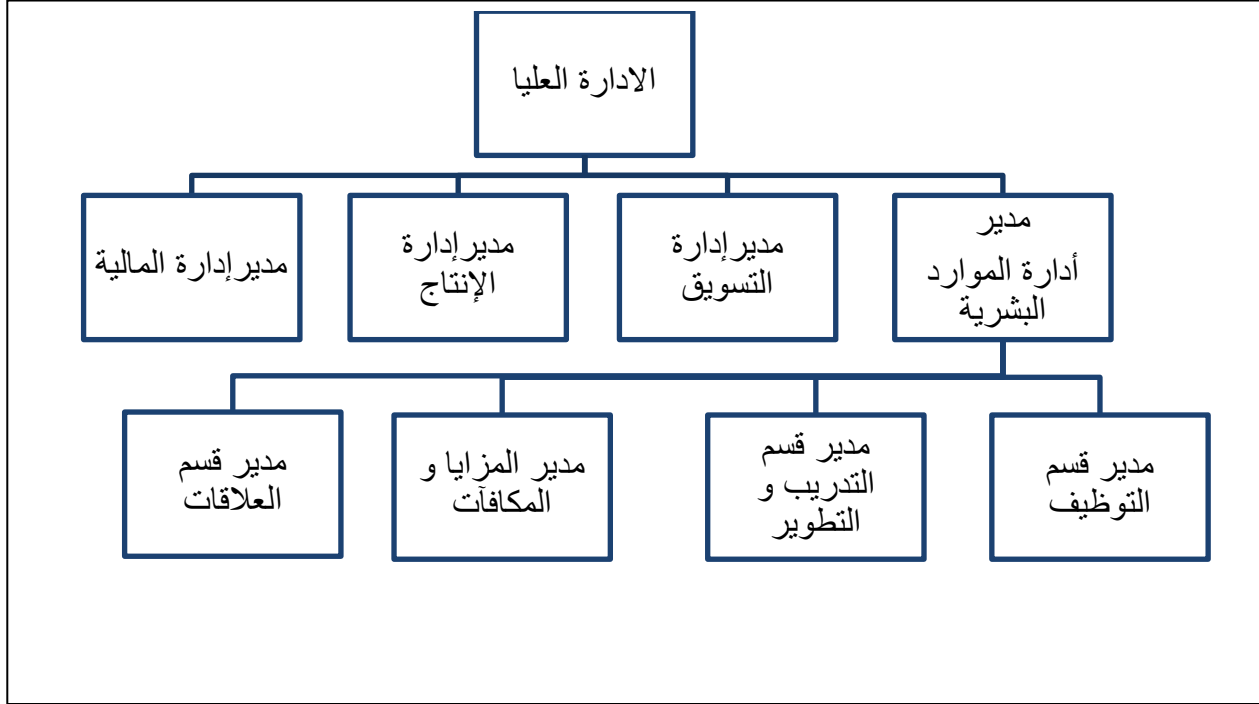
3- **قسم المزايا والمنافع والمكافآت:** حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معينة تبنى عليها عملية إذاعة وتحديد التعويضات المباشرة للعاملين، أما التعويضات غير المباشرة فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها .

4- **قسم العلاقات:** يتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهمتين في المنظمة، الأولى العلاقات الداخلية والتي تتعلق بالإشراف على علاقات العاملين مع إدارتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة بين العاملين والإدارة لتفادي حدوث مشاكل بين طرفين، بالإضافة إلى متابعة سلوك المتعاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة بتحديد وتنظيم ذلك.

أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعى قسم العلاقات إلى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الاجتماعية وسياساتها الداخلية مع العاملين.

ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية حسب هذا الشكل كما يلي: (فريد كورتل، 2011، 80)

الشكل رقم (01): إدارة الموارد البشرية حسب هيكل الأقسام



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى فريد كورتل، 2011، 80.

يوضح لنا الشكل السابق أن المنظمات اليوم وبدون استثناء تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في أنشطتها، لذا تظهر لنا الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي مسؤولة عن وضع الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارة الوظيفية في المستوى الثالث من الهرم والذي يتصف بكثرة الموارد البشرية دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاث.

### ثانيا: الشكل القائم على المركزية

هنا تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالأفراد في قمة الهيكل التنظيمي وتتنوع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأسمال فيها. (محمد الصيرفي، 2006، 27)

ويتمثل دور الإدارة المركزية للموارد البشرية في: (حنا نصر الله، 2009، 14)

1-وضع خطط القوى العاملة للمنشأة.

2- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور و الحوافز والمنافع.

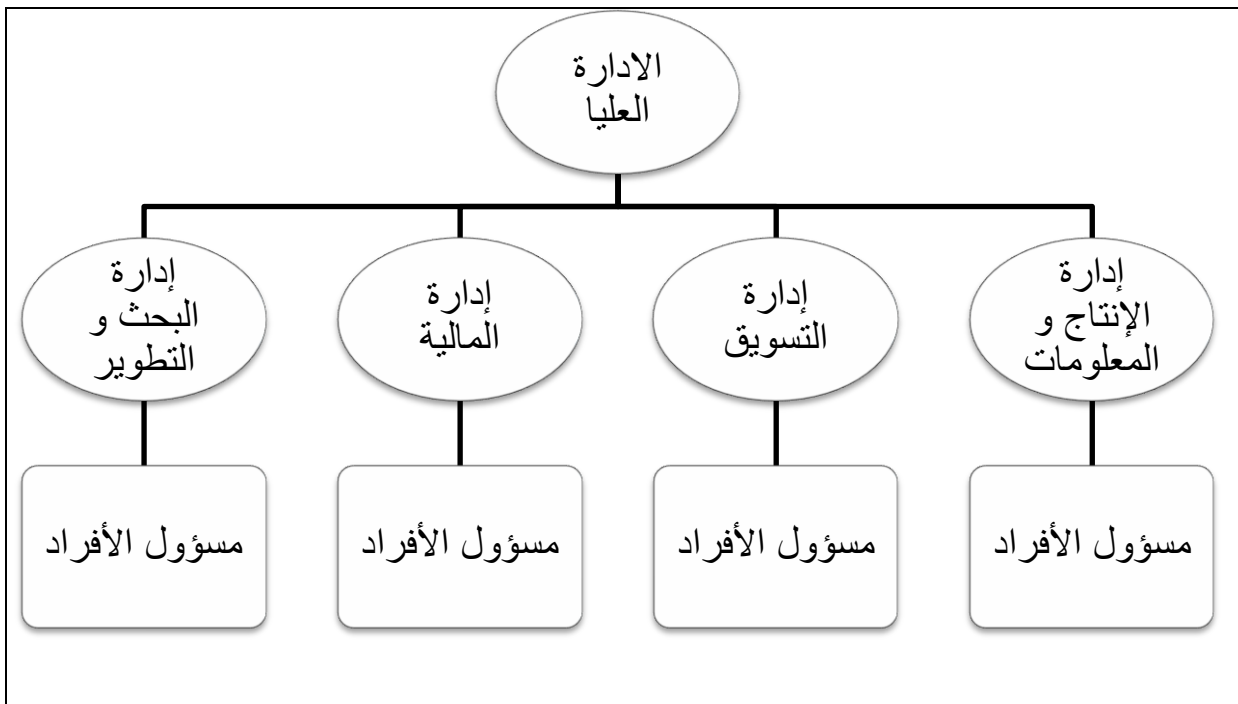
3- وضع أساليب عمل قياسية Uniform لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية.

4- تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الأفراد.

5- مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات الأقسام ومدى تطبيقها للأنظمة والإجراءات القياسية.

ويظهر الشكل التالي موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما يلي: ( خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، 55)

الشكل رقم (02): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، 55.

ومن الشكل السابق يتضح لنا بأن مسؤول الأفراد يرتبط بكل إدارة وظيفية متخصصة ويبرر هذا النوع من التنظيم كون الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن نوع وكم الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهارية والمعرفية بما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.

### المطلب الثاني: بيئة إدارة الموارد البشرية

عندما تمارس إدارة الموارد البشرية عملها، تحتاج أن تراعي مجموعة من العوامل المهمة ولكنها خارج عن سيطرتها، تعتبر هذه العوامل بيئية. (سعاد نائف برونوطي، 2007، 74)

### أولاً: البيئة الداخلية

ونقصد بها جميع المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية وتتمثل تلك العناصر فيما يلي: ( محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2010، 28)

- 1 موارد المنظمة المالية وأهدافها.
- 2 خصائص العاملين، من حيث طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وإنجازاتهم ومستوى ثقافتهم.
- 3 الخصائص الهيكلية، وتشمل المستويات الإدارية، درجة المركزية واللامركزية وقنوات الاتصال ومستوياته.
- 4 خصائص الوظيفة، وتشمل عبئ العمل من الناحية الكمية والكيفية والتنوع في العمل وظروف العمل المادية والنفسية.
- 5 جماعات العمل، وتشمل العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة والتنظيمات غير الرسمية واللجان التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة.
- 6 الخصائص العامة للمنظمة، وتشمل المناخ التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة المنظمة من حيث الحجم والملكية والنمو.

### ثانياً: البيئة الخارجية

ونقصد بها الإطار الذي يعمل أو توجد به المنظمة وتتمثل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في نوعين أساسيين هما: ( حسام إبراهيم، 2011، 60)

- 1 **البيئة الخارجية القريبة:** ونعني بها تلك القوى التي يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل ومن عناصر تلك البيئة ما يلي:
  - الجمهور: وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية ومن المنظمة بصفة عامة.
  - الموردون: وهم الفئات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد البشرية.
  - المنافسون: وهم تلك الفئات التي تحاول الحصول على الموارد المحدودة التي يقدمها الموردون للمنظمة وهم يمثلون تهديدا قويا لها.
- 2 **البيئة الخارجية البعيدة:** ونعني بها تلك القوى التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية بصورة غير مباشرة وذلك مثل النظام السياسي والقانوني والحضاري والاجتماعي والتكنولوجي.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية...إلخ.

وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي Mix Marketing من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة. (خضري كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، 31)

لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، 2015، 48، 49)

#### أولاً: تهيئة القوى العاملة

ورقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة، ويعني بتهيئة القوى العاملة استحضارها بالنوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المنظمة، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو إعداد أو إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المنظمة، ويعد تحليل وتوصيف الوظائف " العمل على تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الواجب توافرها في المنظمة وكذلك تحديد الخصائص والمؤهلات اللازم توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بغية تحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ". (زاهد محمد ديري، 23، 2011)، فهو الأساس للنظام السليم الذي يتم بموجبه الاختيار والتعيين " حيث تعطي هذه الوظيفة كل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية". (مجيد الكرخي، 2014، 27)

#### ثانياً: تطوير القوى العاملة

وهي الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس عملية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من أجل أن يكونوا مؤهلين لإشغال ووظائف أخرى أكثر تعقيداً، وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:

1- التخطيط المهني: هي عملية تنظيمية يعد فيها تحديد أعداد وأنواع ومستويات الأفراد اللازمين لأداء الأعمال.

2- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين: " عملية مستمرة ومخططة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى". (فيصل حسونة، 2008، 23)



3- التخطيط لنشاط التدريب و تنفيذه: " إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمنظمات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة التدريب تهتم في تنمية إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي وهذا ما يكسب المنظمة ميزة إضافية مقارنة مع المنظمات الأخرى". ( زاهد محمد ديري ، 2011 ، 24 )

### ثالثاً: مكافآت القوى العاملة

أن القاعدة الأساسية في مكافآت القوى العاملة هو تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين، ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناء على ذلك تحديد الأجور والمكافآت العاملين عن الجهود التي يقدمونها للمنظمة، ويشمل ذلك تحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الأداء الاعتيادي، أي تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها.

### رابعاً: الحفاظ على القوى العاملة

يقصد بالحفاظ على هذه القوى هو إدامة وصيانة الأفراد العاملين في المنظمة وتوفير بيئة آمنة لهم، وتشمل المحافظة على العاملين التأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض أو الحادثة، وأيضاً الحفاظ على قوى العاملين من الشيخوخة لتجنبها العوز والحاجة بعد أن أدت رسالتها في الإنتاج في سبيل خدمة المجتمع والمصلحة العامة والخاصة على السواء، ويضاف إلى ذلك توفر مناخ تنظيمي يسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين بحيث يبقون في المنظمة، وتضم هذه الوظيفة على النشاطات التالية:

- وضع أنظمة للسلامة المهنية والأمن الصناعي.

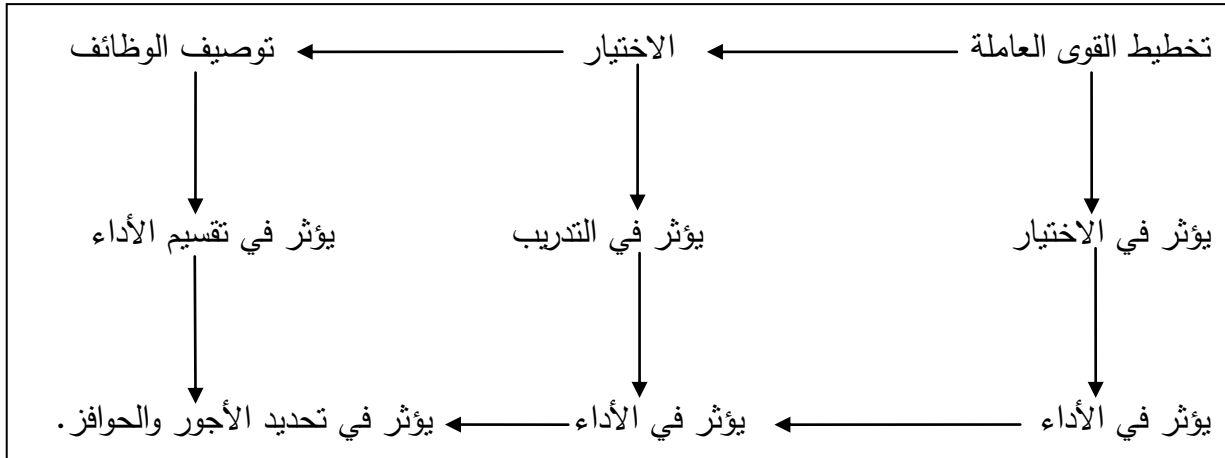
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

- متابعة قوانين العمل ومتطلباتها.

وتجدر الإشارة أنه حتى يتحقق أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الإدارة، فإن النجاح في تأدية باقي الوظائف أمر هام، فكل وظيفة تؤثر في أنشطة الوظائف الأخرى وتتأثر بها.

(03) : تكامل أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم )



المصدر: فضيل دليو, 2005-2006, 72.

## المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية استراتيجيات مواجهتها و مستقبل الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد في المنظمات الحديثة على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي الغاية والوسيلة الأهم من خطوات الإنتاج والخدمات كافة، وذلك من مبدأ أن الإنسان هو المنتج لكل هذه الخدمات و هو العنصر الأول والفعال فيها، كما أن الموظف يعتبر قلب المنظمة النابض وإحساسه لما يجري من أمور مجريات من حولها، ولا عجب أن تكون الموارد البشرية بلغ اقتصاديين اليوم هي الرأسمال البشري أو كما يسميها البعض الأصول البشرية أو الرأسمال الفكري كما يحب الإداريين أن يطلقوا عليها، لكن مع هذا التقدم الكبير في صياغة إدارة الموارد البشرية ، بوزت عدة تطورات اعتبرت بمثابة تحديات تعيق إدارة الموارد البشرية وبالمقابل وضعت استراتيجيات لمواجهتها نعرضها في مبحثنا مع مستقبل إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية وهي: ( الزغودي محمد السايح، 2012/2011، 9,8)

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة من خلال التركيز على العنصر البشري مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين أو تحقيق رضا المستهلكين والتركيز على العمليات والتحسين المستمر ، ومن خلال هذه المنطلقات أصبحت المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوار شاملة و واسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوقعة بلوغها.

#### ثانياً: العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول ، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات و المعايير الدولية ومعايير العملة السائدة، كما أن التناقض السائدة بين المؤسسات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين متباينة وهذا حسب المتغيرات التشريعية المختلفة.

#### ثالثاً: التحديات التكنولوجية

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري ، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في

التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن العديد من العاملين.

#### رابعاً: التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية، لذا فإن البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات وإفرازاتها.

#### المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة التحديات في إدارة الموارد البشرية

لابد على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزا إستراتيجيا لمواجهة التحديات التي تقف أمام إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأخيرة في : ( محمد هاني محمد، 2014، 57 )

- 1 - زيادة الاستثمار في رأس المال البشري ، من حيث المعارف القدرات والمهارات تكوين قوة عمل تنافسية.
- 2 - المحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية ، حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.
- 3 - تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة ، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.

جدول رقم (01): يوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

| التحديات                         | الإستراتيجيات                           |
|----------------------------------|---|
| تقادم التشريعات والقوانين        | تحديث القوانين والأنظمة                 |
| التنوع في الموارد البشرية        | ثقافة التنوع البشري والفكري             |
| إدارة التغيير ومقاومته           | التكيف والتغيير المستمر                 |
| تقادم المهارات والخبرات          | التطوير الفني و المهاري                 |
| التفجير المعرفي وتراكم المعلومات | التمكين والتعليم التنظيمي               |
| الاحتياجات المتجددة لسوق العمل   | مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة |
| الثورة العلمية والتقنية          | التطوير التقني والإداري.                |

المصدر: محمد هاني محمد، 2014، 57.

### المطلب الثالث: مستقبل الموارد البشرية

الواقع أن الإجابة على هذا السؤال ليست سهلة ذلك أن إدارة الموارد البشرية ميدان معقد التركيب ، ويزيد من تعقيد ه السياق المجتمعي الذي تعمل فيه ، فهو يعج بكثير من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و المهنية ، تم تلخيصها في حركات ومفاهيم تتمثل في : (محمد هاني محمد، 2014، 58,59)

#### أولاً: تمكين العاملين

حيث تسعى للعديد من المنظمات إلى تحسين أدائها وإنتاجها ، وان احد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي أن يتولى العاملون إدارة أعمالهم و وظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم ، ويتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية و المسؤولية والصلاحيه الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، أي منحهم السيطرة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم استثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم، الأمر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي.

إن من أسباب انتشار هذا الاتجاه ارتفاع مستوى القدرات والمهارات والإمكانيات سواء بين العاملين أو الباحثين عن عمل واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة، وكذلك رغبة الأفراد أنفسهم في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية، وإثبات أنفسهم للحصول على عمل مناسب.

### ثانياً: التعاقد الخارجي

إن إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يسمى التعاقد الخارجي ، والذي يتمثل في التعاقد مع الشركات المتخصصة للقيام بإحدى المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من المفترض أن تقوموا بها تلك الإدارة، وذلك بسبب كفاءة وخبرات هذه الشركات المتخصصة في القيام بهذه المهام بشكل أفضل ومن أمثلة التعاقد الخارجي ما يتعلق بوظائف الاستقطاب والتعيين المؤقت وإدارة المزايا الوظيفية مثل : التأمين وصناديق الإيداع والتقاعد والتدريب وإدارة الرواتب والأجور ، والتفسير الأساسي لمثل هذا الاتجاه هو إعطاء الفرصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة للتركيز على الأنشطة والمهام التي تضيف قيمة للشركة، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة التميز والإبداع وثقافة المنظمة و تطوير رأس المال البشري.

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية

ينظر إلى ثقافة المنظمة بكثير من الاهتمام لما له من دور بارز في السعي نحو الأداء المتميز، وتعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون ، ومن ثم توطر قواعد السلوك و الأداء في المنظمة و يمكن اعتبار ثقافة المنظمة إحدى معايير أو قواعد السلوك والأداء والتي قد تواجه أو تعيق الأداء المتميز في المنظمة، تتولد الثقافة التنظيمية عبر عدد من السنوات و على فترات زمنية حتى تستقر في شكلها النهائي، وتلعب ثقافة المنظمة دوراً أساسياً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وتعد كأحد المدخلات الرئيسية لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ثمة مشكلة في هذا المجال تواجه تلك الإدارة، وتتمثل في دوران العاملون حيث يفكر العديد من الأفراد في الاستقالة وترك العمل بسبب سوء أوضاع العمل والمناخ السائد في المنظمة، أي سوء الثقافة السائدة ، الأمر الذي ينعكس سلباً على المعنويات والأداء، وعلى النقيض من ذلك ثم أمثلة عديدة لثقافات تنظيمية فعالة تشجع وتحقق الإبداع في العمل.


### رابعاً: حركة الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي ببساطة هو الاستخدام الذكي للعواطف، أي أن يجعل الإنسان توجهات سلوكه وتفكيره بطريقة تحقق نتائج ايجابية.

## خلاصة الفصل الأول:

خلصنا من هذا الفصل بفكره عامه وهي أن إدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة وإنما نتيجة لعدة تطورات إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور، ويبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم الاقتصاديين على إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية أهمية واسعة إذ تعنى بتطوير الأفراد و مهاراتهم والاهتمام بهم و بمشاكلهم الوظيفية وغيره، كما توصلنا إلى كيفية تنظيم الموارد البشرية من خلال عوامل تتحدد على أساسها أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إلا أن هناك مصاعب وتحديات أعاقَت إدارة الموارد البشرية مثل : مشاكل تدهور الإنتاجية وصعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز، ومختلف الإستراتيجيات التي كان بإمكانها مواجهة هذه التحديات.





# الفصل الثاني:

## التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الميزة التنافسية

## تمهيد:

لقد أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة، انه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزه تنافسية العامل البشري وكذلك أدركوا الأهمية الإستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ، بل تطور أساليب تفكير جديدة كالإبداع.

ويمكن الغرض في تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد الفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق الميزة ، وهذا بالتركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كون أن دورها يلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على هذا الدور من خلال ثلاثه مباحث متمثلة في:

**المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث : الموارد البشرية و الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بما يساعد على البقاء والاستمرار، ومع النمو في أعداد المنظمات وأحجامها و ارتفاع حدة المنافسة في ما بينها برزت الحاجة إلى وضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي بهدف تعزيز القدرة التنافسية.

### المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل الخيارات للمنظمة وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز قدراتها وخلق ابتكارات تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات و الأساليب.

### أولاً: مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي

#### 1 تعريف التخطيط الاستراتيجي:

قبل التعرف على مصطلح التخطيط الاستراتيجي يجب أولاً التطرق إلى مفهوم كلمتين مفتاحيتين أولهما التخطيط ، والإستراتيجية. و بالرجوع إلى أصل كلمة إستراتيجية نجد أنها " كلمة يونانية الأصل وتعني فنون الحرب، وإذا ما اشرنا إلى الصراع والمنافسة الشديدة بين م نظمات الأعمال اليوم فيمكننا فهم سبب استخدام كلمة إستراتيجية ومحاولة التمسك بأدوات ووسائل تحقق القدرة على الاستمرار في بيئة ديناميكية سريعة النمو والتغيير وتتسم بحدة المنافسة " . ( Alfredyork & Shaun Tyson,2000,81 )  
أما كلمة التخطيط تعني " الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه المنظمة حيث ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان " . ( عبد الله أمين جماعة، 2008، 332 )

فالتخطيط يعد " وظيفة إدارية تركز على وضع الأهداف و الأغراض الخاصة بالمنظمة حيث يتم من خلال التخطيط عملية تهيئ الموارد بطريقه أكثر اقتصادي و ذلك بتوفير الظروف و الحالات التي تسمح بتلك الموارد أن تستمر بسرعة و بأقل خسائر، فالتخطيط يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم والاختيار الملائم للفرص المتاحة". (Nina paula Marchoni,2007.35)

أما في ما يخص التخطيط الاستراتيجي فأشار إليه المعلم والملهم في مجال الأعمال في كتابة الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy (مايكل بوتر) على انه " أداة إدارية قوية تساعد قادة الأعمال على فهم بيئتهم و الاستجابة لها ويشكل هذان الدافعان -الفهم والاستجابة - جوهر التخطيط الاستراتيجي وروح، بالإضافة إلى وجود تعقيدات هامة وإضافية، إذ انه من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن النظر إلى ما يجري الآن، وفي نفس الوقت النظر إلى المستقبل " . (فريد أل فراي وآخرون، 2017، 37)

و يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات تستند بالأساس على مجموعه من التساؤلات وهي:

- ما الذي تقوم به منظمة الأعمال؟.

- أين هي المنظمة؟.

- أين ترغب منظمة الأعمال إلى الوصول؟.

-كيف ستصل المنظمة إلى هناك؟.

-كيف تقيس منظمة الأعمال مدة تقدمها؟". (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، 77)

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي: هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

وهناك من ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه " تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد و رأس المال و الأصول الثابتة) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها و يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها الطويلة الأجل ، والواقع أن استراتيجيية أي منظمة توضح المجال الرئيسي لمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به و خطوات العمل التي ستتبعها ". (بشير العلق، 2008، 137)

بينما عرفه بعض الباحثين بأنه "الإطار الفكري العام المتكامل ، الذي تشارك في جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة و تقييم القدرات الذاتية وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوي المصلحة و نتائج التحليل والتقييم و اختيار الإستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، وذلك في ظل افتراضات تخطيطية محددة ". (محمد سماحه، 1994، 77)

وقد عرفه البعض الآخر بأنه "مجموعه الأهداف و السياسات والخطط الرئيسية الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل". (محمود جاسم محمد الصميدعي، 2009، 29)

أما في ما يخص التخطيط الاستراتيجي للوحدات الأعمال فينظر إليه كل من الباحثان & Keller Kotler على أنه "عملية تتألف من مجموعه من الخطوات و المتمثلة في:

- رسالة وحدة الأعمال : كل وحدة أعمال تحتاج أن تحدد رسالة معينه لها تكون مشتقة من رسالة الشركة العامة.

- تحليل SWOT : يسمى التقييم الشامل لجوانب القوة والضعف في الشركة والفرص والتهديدات في البيئة بتحليل (SOWT)، ويمثل هذا التحليل طريقة لمراقبة البيئة الداخلية والخارجية.

-تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): ينبغي على وحدة الأعمال أن تراقب القوى الأساسية الموجودة في البيئة العامة وكذلك العوامل المهمة في البيئة الخاصة والتي لها تأثير على قابلية وحدة الأعمال في تحقيق الأرباح". (غسان قاسم داود اللامي، 2014، 70)

ومن خلال التعرف اريف السابقة نستطيع القول أن التخطيط الاستراتيجي هو: عملية وضع الأهداف والخطوط العامة للمنشآت، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من طرف الإدارة العليا والتي بدورها تحدد الموارد اللازمة والاستراتيجيات الواجب تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف.

### ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فرديّة، ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية ، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساس النجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها.

ويشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعه من الخصائص كالآتي: (خالد بني حمدان وائل إدريس، 2007، 13)

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح فهي تتضمن الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل المختلفة.

-يعد التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية تكاملية وليس مجرد عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف و أفكار متناثرة .

-تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمغامرة والهجوم وليس عملية تأثر سلبي و ردود أفعال.

بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر هناك خصائص أخرى وهي: (محمد هاني محمد، 2014، 91، 90)

- نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

- أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة العليا للإدارة التنفيذية ، وبشكل يحدد و يميز كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

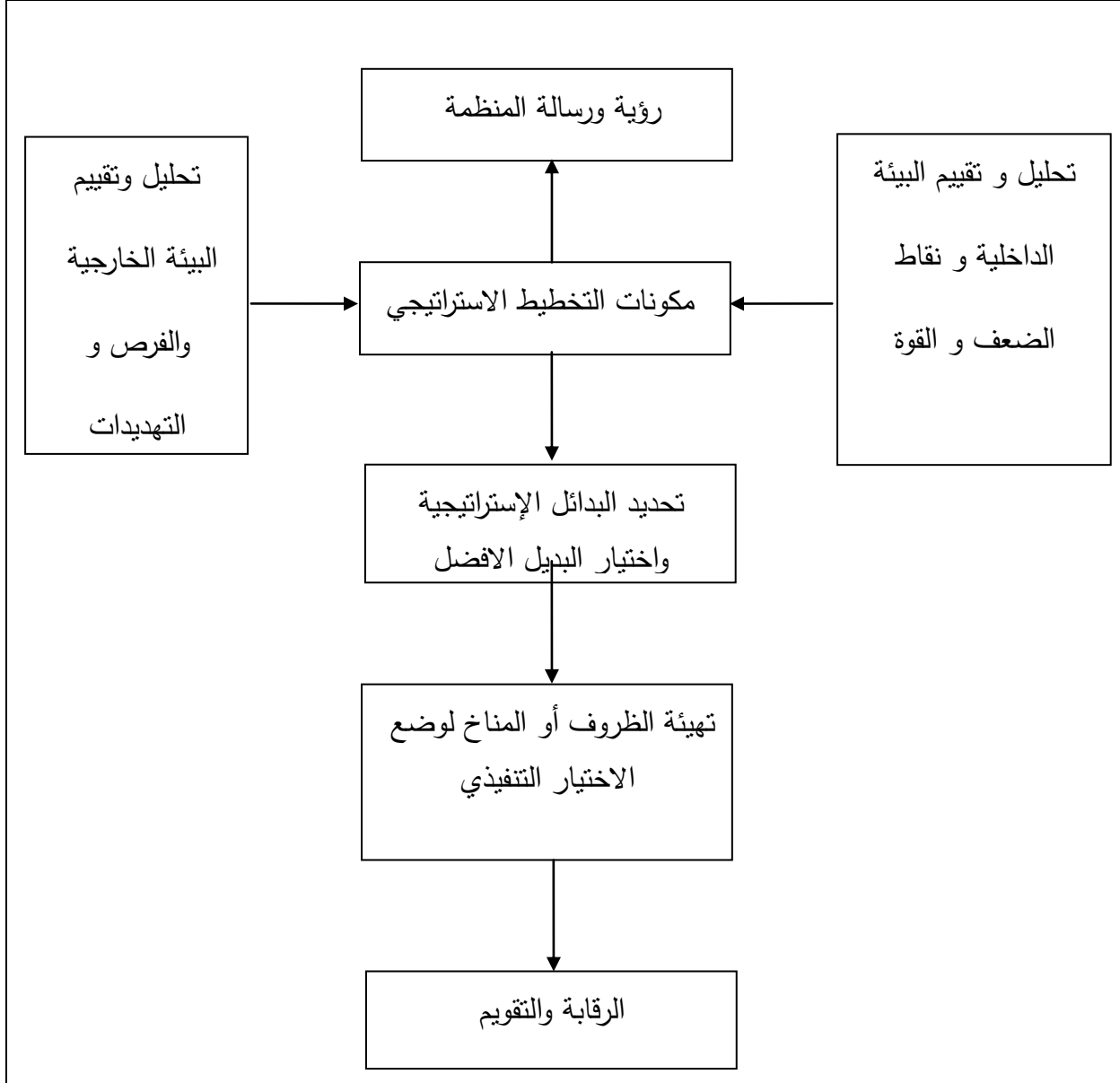
- رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل .

### ثالثاً: مكونات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الإستراتيجية ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار احدهما

أو بعضهما ويعقب ذلك تهيئه الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة. كما هو موضح في الشكل التالي: (محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، 2013، 45)

الشكل رقم (04) : مكونات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، 2013، 45.

و التخطيط الاستراتيجي يأخذ الشكل الهرمي حيث تأتي الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في قمة الهرم وهي تمثل أقصى أمانى المنظمة على المدى الطويل ، ويليهما في التدرج الرسالة ثم تأتي الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم أخيرا المستويات الثلاثة للاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أو النشاط أو الوظيفة، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (05): التنظيم الهرمي للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2013، 46.

ويمكن تعريف العناصر السالفة الذكر كما يلي:

### 1- الرؤية الإستراتيجية: Eléments of strategic vision

هناك ثلاث عناصر مميزة يجب أخذها في الاعتبار عند الشروع في صياغة الإستراتيجية للمنشأة

هي: (Philippe Lasserre, 2007, 133)

- تحديد مجال النشاط الحالي.
  - تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي.
  - تواصل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.
- حيث تمثل الرؤية صياغة المهام المهمة داخل نطاق عمل الإستراتيجية العامة للمنظمة.

### 2- الرسالة:

"تعرف الرسالة على أنها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنهج أو السوق حيث تتناول الرسالة السؤال الأساسي الذي يواجه كل الاستراتيجيين وهو: ما هو مجال عملنا؟ حيث تنطلق الرسالة من خلال الرؤية" . (Wheelen.Thomas ;Hunger, David, 2000)

### 3- الأهداف العامة :

"نتائج محدده تسعى المنشأة إلى تحقيقها في سبل إتباع رسالتها الأساسية وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة حيث تحدد الاتجاه العام لها وتساعد في التقييم وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساس للتخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة و يجب أن تمثل الأهداف تحدي وان تكون قابلة للقياس ومتجانسة ومقبولة وواضحة". (ناديه العارف، 2003، 23)



#### 4 +الاستراتيجيات الكلية الخاصة بالوحدات و الاستراتيجيات الوظيفية:

"صورة المنظمة وطموحاتها في الأجل الطويل و دستور المنظمة المكتوب الموضح لطبيعة النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتتعلق بالمنظمة ككل، و تحدد اتجاهاتها وتحدد طبيعة الخدمات ونواحي التطوير ذات طابع تنفيذي قصير الأجل". (محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، 2013، 46)

#### ثانيا: الإطار عملية التخطيط الاستراتيجي

##### 1 مراحل وإجراءات التخطيط الاستراتيجي:

إذا كانت أي إجراءات تتعلق بمجموع ة قواعد، طرق وتقنيات تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى النهاية المرغوبة فإنما إجراءات التخطيط الاستراتيجي تجمع عملي ة فكرية بعدد من المصالح الوظيفية و العملية يطرحون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها : (ناصر دادي عدون، 2009، 68,67)

- ماذا يلائمنا أن نفعل؟ أو أين يمكن أن نذهب؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة أو المناسبة لدراسة المحيط.

- ماذا نستطيع أن نفعل؟ أو أين نستطيع أن نذهب؟.

بتحدي نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

- ماذا نريد أن نفعل؟ أين نريد أن نذهب؟

نجيب عنه بقيم وطموحات لمسيرين المؤسسة العامة.

- ماذا سنفعل؟ وأين سنذهب؟

وفي هذه المرحلة التي يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط العملية

وفي معظم الأحيان نجد أن هذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات .

ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان و زمان ، وكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها.

##### 2 أنواع التخطيط الاستراتيجي:

كما سبق وذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وتسفر عمليّة التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط وهي: (بلال خلف السكارنة، 2010، 102,103)

##### 2-1- الخطة الإستراتيجية:

هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، و تعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب ، مثل: تحديد

الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد و الاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التقني المستخدم واحتياجات القوى البشرية...الخ.

وتتميز هذه الخطوط في أنها طويلة الأجل لفترة تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة و من خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا ، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطوط على مختلف المستويات التنظيمية كإطار لتوجيه القرارات في المنظمة.

## 2-2- الخطة التكتيكية:

هي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي أكثر تحديدا من الإستراتيجية وتهدف إلى إرشادات للتنفيذ الفعلي للعمليات ، وهو ما يحتاج إلى خطط أكثر تفصيلا وتحديدا وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف، وهناك من يرى أن التكتيك يمثل الوسائل و الطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ احد المجالات الإستراتيجية بصورة تفصيلية و في نقاط محددة. (أحمد سيد مصطفى، 2004، 96)

ونميز في هذا النوع خطتان وهما: (بلال خلف السكارنة، 2010، 103)

## 2-2-1- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج و الخدمات و الأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف و السياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية ، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات، ومجال الخطط هنا يكون محدد بمجال وظيفي معين مع تركيز اكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

## 2-2-2- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوط مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية بالنسبة للمنشآت التجارية وتشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج... الخ . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال و تقتصر على نشاط معين كذلك تمتاز بالتفصيل الكثرة.

أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوفر بصفة مستمرة:

-خطه للسنة التالية مباشرة: أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.

- خطه متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية : ويتم سنويا تعديل هذه الخطوات بإسقاط السنة التي انتهت.

- خطه طويلة الأجل لفترات من 5 إلى 15 سنة أو أكثر .

### 3- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

إن كبر حجم المنظمة وتتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها للأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عملية التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات و المعلومات و من مصادر متنوعة. لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة ويذكر أن هناك ثلاث مستويات للتخطيط في المنظمة كالآتي: (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2012، 92)

#### 3-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

وكما يطلق عليه الإستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة و تضع نصب عينيها أهداف المشروع، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها و عادة ما تنصب عينيها على أهداف مشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصبوا على عملية توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع و التغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى انجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة:

- هل يجب أن نتوسع ، أم نتقلص، أم نستمر في عمليتنا دون تغيير؟
- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوع داخل صناعات أخرى؟
- يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فيها فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي من خلال الإستراتيجية العامة !

#### 3-2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال و نشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف ، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي وحداته وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها (المنافسون والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة).

وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى 3 سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق الأداء عالي و ميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة للسؤالين هما:

- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟
- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة والتي معظمها لن يكون ناجحاً؟

### 3-3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهو استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي : الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عن وضع الإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و الوحدات الإدارية الإستراتيجية بتتبعه وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

#### ثالثاً: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

##### 1- أهميه و أهداف التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي و فوائده و البعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط حيث يعد هذا الأخير عملياً هامة لكافة المنظمات حيث يقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة.

فالتخطيط الاستراتيجي " يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية حيث يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع في منظماتهم، وبسبب وجود التغيرات البيئية بالإضافة إلى النقد الموجه لمدخل التخطيط التقليدية تأتي الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا ويساهم بشكل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال". (خالد بني حمدان وائل إدريس، 2007، 15)

ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي و المتمثلة في: (بلال خلف الساطرنه، 2010، 95)

- تحديد وتوجيه المسارات للسنة الجديدة للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة .
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وانظم عمل.

كما تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي: ( محمد هاني محمد، 2014، 89 )

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- التصريف والتقييم المنهجي في بيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمات للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

بالإضافة إلى الأهداف سابقة الذكر هناك أهداف أخرى تختص بمنظمات الأعمال دون غيرها و نذكر منها : ( بلال خلف السكارنه، 2010، 96 )

- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة و تحديد سبب طلب الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل من خلال توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة و الفائدة .
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فاعليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنة الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء في ما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

## 2-عناصر نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:

- هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها عند وضع الاستراتيجيات وتعتبر هذه العناصر الأساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها: ( نادية العارف، 2005، 47 )
- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في التخطيط الاستراتيجي ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط و انظمة المعلومات، بالإضافة إلى توافر معلومات كافية عن بيئة المنظمة وكفاءاتها واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
  - وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط و يتكون هذا الفريق من:
  - مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).
  - المديرين التنفيذيين (العضو المنتدب) و كل المستويات الإدارية التنفيذية .
  - مدير التخطيط ومعاونيه من داخل الشركة.
  - تقسيم مشروع التخطيط الاستراتيجي إلى أجزاء ومراحل بحيث يسهل تحديد المسؤوليات في كل مرحلة ورصد الأموال اللازمة لتنفيذها و وضع قواعد متابعة الأداء لكل مرحلة.
  - الفهم الكامل للإستراتيجية الموضوعية عن ذلك من خلال تدريب الموظفين على هذه الإستراتيجية والاستيعاب الجيد لها يهدف إلى التخطيط الاستراتيجي.
  - أن يتمشى التخطيط الاستراتيجي مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

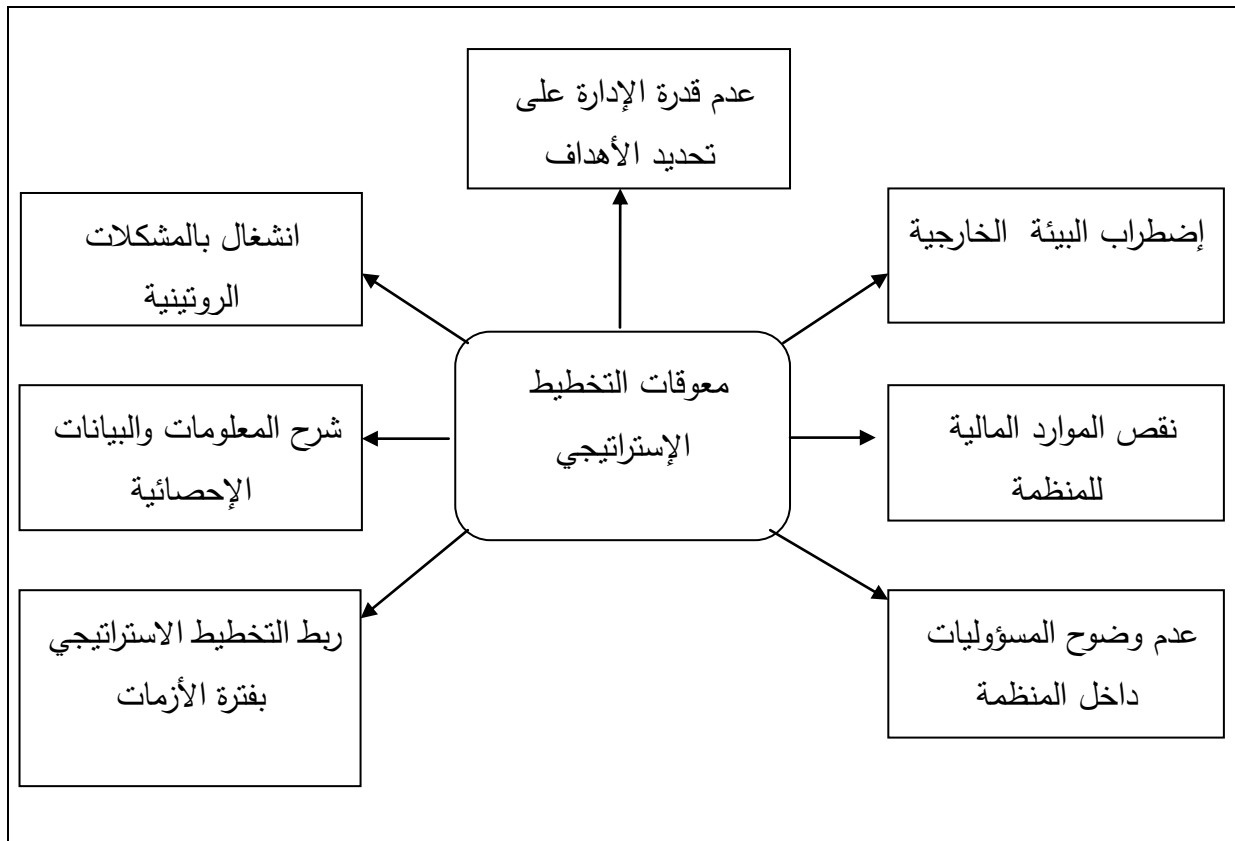
- الربط بين أنواع الخطط المختلفة (الخطط التشغيلية والخطط التمويلية) والتنبؤات في المستقبل.

### 3- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- إن استخدام التخطيط ليس أمراً هيناً فبرغم أهميته تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي إلا أن هنالك عقبات تجعل منه أمراً صعباً وفيما يلي بعض العوامل التي أثبتتها العديد من الدراسات التي تؤدي إلى عدم استخدام هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وخاصة في الدول النامية.
- وفيما يلي بعض العقبات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي: ( محمد عبد الوهاب، 2013، 47 )
- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقاداً منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي اعتقاداً خاطئاً بأنها ليست مسؤوليته أو أنه لن يكافئك عنها .
- استخدام التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التغيرات الدائمة في البيئة الخارجية .
- بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى ملخصها في ما يلي: ( ماجد عبد المهدي مساعدة، 2012، 93، 94 )
- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية بأن عدم توفر الأموال اللازمة على لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي : أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الإستراتيجية.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية : إن إعطاء الأعمال اليومية للاهتمام الأول و عدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة و يمنعها من الإنصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
- المعلومات و البيانات الإحصائية : تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض.
- ربط التخطيط الاستراتيجي في فترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية لمواجهة الأزمات و هذا الاعتقاد الخاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها .

وتظهر معوقات التخطيط الإستراتيجي ملخصة في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى ماجد عبد المهدي مساعدة، 2012، 94.

## المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

### أولاً: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

#### 1 تعريف الميزة التنافسية:

ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره ومن بين هذه التعريفات نجد:

الميزة التنافسية تعني " قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لزملائها وأرباح مجزية لنفسها فالتمايز بها في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضعية تضع مكانة المنظمة في هذه الصناعة وبأنها منظمة رائدة في أي من التكلفة أو التمييز ، وان الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق ، وان الميزة التنافسية تعني تكلفه منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي ". (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2011، 243,244)



كما تم تعريفها على أنها " قدرة المنظمة على الارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ و إدامة ميزتها التنافسية". (ثامر ياسر البكري، 2008، 419)

في حين أن هناك من يرى "أنها خاصية أو مجموعه خصائص النسبية تتفرد بها المنظمة و يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً النتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحققها خلال مدة المنفعة لها تمكنها من التفوق على المنافسين في ما تقدمه من خدمات ومنتجات للعملاء". (حسن علي الزعبي، 2005، 138,139)

واستناداً لما سبق يمكن أن نخلص إلى: أن مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة يقصد به تحقيق قيم مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات أو مرونة عملياتها.

## 2 خصائص الميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نوجزها فيها يلي: (علاء فرحان وآخرون، 2012، 141، 142)
- أن تتمتع بالديمومة : أن قابلية المنظمة على إدامة ميزاتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها.
- استمرارية التطوير والتحسين والتحديد : إذن إن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المتنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية.
- عدم إمكانية تقليدها طوال الوقت.
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية : طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- أن تخلق المنظمة قيمة مدركة من قبل الزبون فضلاً عن القيمة للمنظمة في حد ذاتها، ومن بين أيضاً خصائص الميزة التنافسية نذكر: (انتصار احمد عبيد، 2007، العدد 47، 241-247)
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة و الفرص في البيئة.
- تربع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: (عمار بوشناف، 2002، 15)
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.

- الاستمرارية: أي يمكن أن تستمر خلال فترة من الزمن.
- أمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.
- وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لان كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

### 3- أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي: (قويدر لويژه، 10-19)

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديدة لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعي جديدة من العملاء أو نوعي جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها.

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي واجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك، تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة بالوصول إلى رضا العامل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

### ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية غير أن أغلبها تصنف هذه الأنواع إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي ميزة التكلفة الأقل و ميزة التمييز للمنتج، بالإضافة إلى ميزة التركيز؛ وسنتطرق إلى كل منها كالآتي:

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل ينبغي توفر مجموعة من الشروط نوردتها كالآتي: (نبيل مرسي خليل، 1999، 116)

- وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل.
- وللحصول على ميزه التكلفة الأقل فانه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:  
(شباح سامي، حوامدي حسان، 2017/2016، 43)
- مراقبة حجم المنتجات: أي المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف ، وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.
- مراقبة التعلم: أي مراقبة وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع إلا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع.
- مراقبة الروابط: المقصود بها هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
- مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفتك كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة .
- مراقبة الاتصال: أي الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة .
- مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السابقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، وذلك لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما .
- مراقبة الإجراءات التقديرية: من خلال تغيير وإلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز المتعلقة بالأنشطة والموردين، والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم الاقتصاد.
- 2- ميزة التميز:** و نعني بها " قدره المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن الناجت أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك". (محمد عواد الزيادات، 2018، 52)
- أي أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.
- إن الحصول على ميزات التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط المتمثلة في: (نبيل محمد المرسي، 2003، 238)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة) ويدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد الاستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجي التميز .

كذلك يجب على المؤسسات التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز تقادي بعض الأخطاء، التي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، ومنها ما يلي: ( شباح سامي، حوامدي حسن، 2016/ 2017، 46)

- التميز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تمتلك منتج وجودة مناسبة و سعر منخفض.

- سعر إضافي مرتفع.

- عدم معرفت تكلف التميز .

- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

**3- ميزة التركيز:** "تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، ويتوقف النجاح في ميزة التركيز من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانيات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره، حيث يتم تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وان تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هناك لا تتعامل مع السوق كله بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم إما قيادة التكلفة أو التمايز ". (لعبدلي نهاد، 2014، 34)

وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وانجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابات لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في هذه الحالة عليها أن تراعي التالي: (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، 230)

1 -توفير الخدمات والمهارات اللازمة لخدمة هذا القطاع .

2 -تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون .

3 -مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.

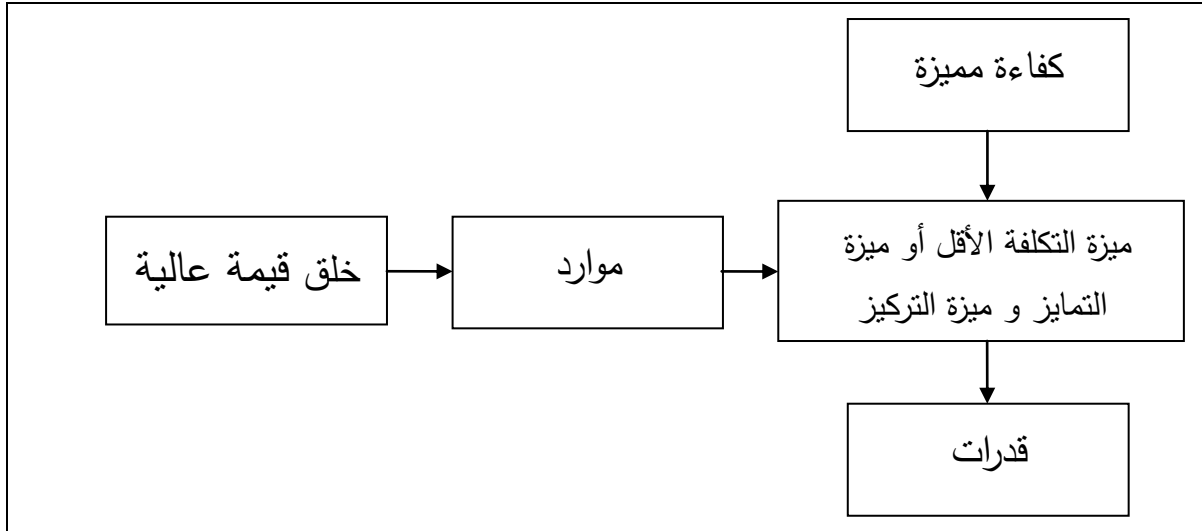
4 -متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على المنافسين .

ومن خلال ما تم طرحه حول أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة يتبين لنا بان الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة اقل أو تميز في المنتج أو التركيز على المنتج يتوقف على ماذا توفر

أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة والتي تؤدي في النهاية إلى خلق قيمة عالية.

حيث أن نموذج الميزة التنافسية يؤكد على عملية استغلال واستخدام الموارد والقدرات المتاحة في خلق ميزة تنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة استناداً إلى محمود جاسم الصميدعي، رديرة عثمان يوسف، 2011، 244-245.

وفقاً لهذا النموذج الذي يستند إلى الموارد من أجل تطوير الميزة التنافسية للمنظمة والتي يجب أن تتوفر عليها الموارد والقدرات التي هي أعلى من تلك التي لدى المنافسين، فبدون هذا التفوق فإن المنافس يستطيع ببساطة تكرار ما يمكن أن تقوم به المنظمة، وإن أي ميزة تنافسية سوف تختفي بسرعة، حيث الموارد هي محددة لأصول المنظمة وأساسية في خلق الميزة التنافسية، ومن أمثلتها براءة الاختراع، سمعة المنظمة، العلامة التجارية، الإنصاف... الخ.

دون أن ننسى استخدام قدرة المنظمة للاستفادة منها باتجاه الأنشطة الفعالة والفاعلة فمثلاً القدرة على تقديم المنتجات إلى الأسواق بأسرع وقت ممكن من المنافسين وإن موارد وقدرات المنظمة تشكلان معاً مميّزاً لاختصاصهم، وإن الكفاءة المميّزة تمثل قدرة المنظمة على الابتكار والكفاءة والجودة، والاستجابة السريعة للزبائن والتي يمكن الاستعانة بها لخلق ميزة بالتكلفة، ميزة التمايز أو ميزة التركيز.

### ثالثاً: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

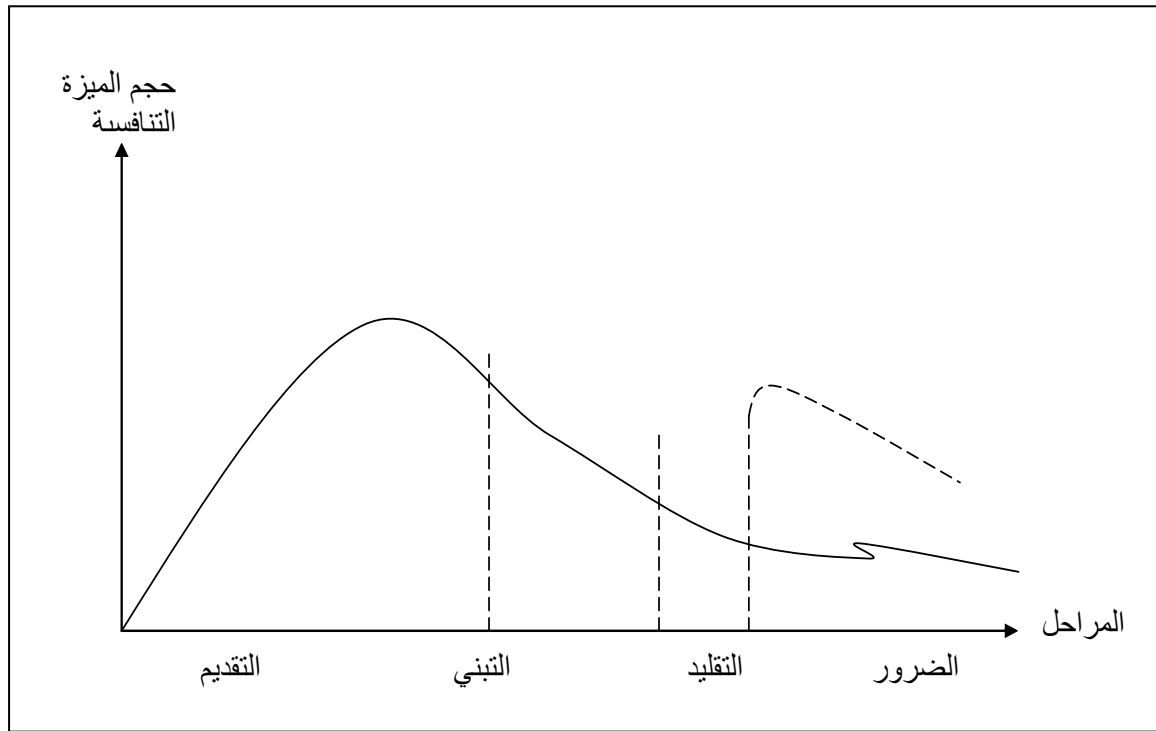
#### 1 المحددات الرئيسية للميزة التنافسية:

بعد التطرق إلى الميزة التنافسية لا بد من الوقوف على المحددات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة من

أجل الحكم على جودتها والمتمثلة في: (علاء فرج الطاهر، 2010، 32، 33)

- 1-1-1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج أو تحقيق ميزة التركيز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تتمثل في:
- مرحلة التقديم أو النمو السريع.
  - مرحلة التبني، من قبل الشركات التنافسية.
  - مرحلة الركود في حالة قيام الشركات التنافسية بتقليد الشركات المنافسة ومحاولة التفوق عليها.
  - مرحلة الضرورة أو الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد، لتخفيض التكلفة لميزة المنتج ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل، ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم(08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نحاسية رتيبة، 2002، 62.

- 1-1-1- نطاق التنافس:** إن النطاق يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بفرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ويمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة، ويوجد أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (نبيل مرسي خليل، 1999، 87)

أ -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.

ب -نطاق رأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الراسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التميز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل مرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

ج- نطاق جغرافى: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

د- نطاق صناعى: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

كما وضع (بورتر) مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي ستواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي: (بن عبد الرحمان نصيرة، 2006، 54-56)

\*عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين:

- يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأسمال وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين.

- أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

\*أوضاع الطلب المحلى: حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمى، فإن كان هيكل الطلب المحلى يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمى.

\***الصناعات المعدنية والمكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي بسبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمداخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

## 2-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وإعدادها إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية، من خلال عدة معايير نوجزها فيما يلي: (زغدار أحمد، 36، 2011، 37)

### 2-1- مصدر الميزة التنافسية:

المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل مؤسسة توفيرها، في حين هناك نوع من الشروط التي تحققها المؤسسات التي تملك خبرة.

حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي يستمد منها هذه الأخيرة التي نذكرها كالآتي: (سملاي يحضني، سعيدي وصاف، 2005، 36)

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وت قاص بكمية المداخلات المستخدمة للإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المداخلات إلى المخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.
- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والت طورات المتقاربة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد سعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المؤسسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.
- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، ولقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس للمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثنائية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة، فـللمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.



فعندما تحوز المؤسسة عدة مصادر للميزة التنافسية فإنه يصعب عندئذ تقليدها والتغلب عليها، وتبقى المؤسسة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية، على عكس الحال التي تكون فيها تلك الميزة مبنية على عدد محدود من مصادر الميزة، وخاصة عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي يمكن التغلب عليه، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة بربط علاقات جديدة مع الموردين، إضافة إلى كون إنتاج تلك الموارد قد يتوسع بظهور منتجين أو منتجات بديلة.

باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها مؤسسة من المؤسسات عرضة للتقليد والتغيير، فإنه يتعين على المؤسسة التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك المزايا وإيجاد مزايا تنافسية جديدة.

**2-1-1- المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة:** هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة، وهي عبارة عن عناصر يمكن لأي مؤسسة توفيرها.

**2-1-2- المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة:** إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن المؤسسات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن لأي مؤسسة تحقيقها إذ يجب أن توفر المؤسسة إطاراً تتمتع بقدرة تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسات طويلة، وهي عوامل تسمح للمؤسسة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

بالإضافة إلى وجود معيارين آخرين وهما: (رحيل آسي، 2010، 55)

## 2-2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة:

وهذا في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

## 2-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

### المطلب الثالث: مراحل الحصول على الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

حتى تستطيع المنظمة الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى فإن ذلك يتوقف على مدى نجاح إستراتيجيتها المتعلقة بالعنصر البشري وفي هذا السياق نذكر ما يلي: (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، 143)

#### أولاً: تصميم إستراتيجية النشاط

وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذ توافقت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية أو بالمنظمة ككل.

#### ثانياً: تقدير إستراتيجيات النشاط المرغوبة

والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية، فكل إستراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد القيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجية.

#### ثالثاً: تحديد فجوة الموارد البشرية في حالة تنفيذ الإستراتيجية

ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات مع المعروض منها.

#### رابعاً: تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين إستراتيجية النشاط وإستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة، منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

## المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

نظرا للأهمية الفارقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما مناسباً لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نشير أولاً إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية.

حيث عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها " علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها وأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرتابة". (علي فلاح الزعبي، 2009، 108)

أي أنها تركز على التكامل بين مختلف الوظائف والإدارات من إدارة إنتاج، تسويق ومبيعات..... إلخ، مما يضمن وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

### أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة". (علي حمود العززي وآخرون، 2014، 88)

كما عرفت على أنها " طريقة لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد البشرية، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، المكافآت وعلاقة الموظفين". (حاتم فارس الطعان، العدد الثالث، 212)

أي أنها نهج لاختيار البديل الأمثل فيما يخص توفير المورد البشري، وكيفية التطوير والتحفيز والعلاقة القائمة من موظفي المؤسسة.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أنها "رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم". (مدوري نور الدين، 2010/2011، 42)

إذن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بصفة تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

### ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد إستراتيجية الموارد البشرية نمطا مخططا لنشاطات وممارسات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، إذ أن المورد البشري هو الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا المتطورة وأنظمة التصنيع والأساليب الرقابية الحديثة لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الأفراد، وهنا يبرز دور إستراتيجية الموارد البشرية في تقديم المهارات البشرية المطلوبة، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها للتحديات البيئية المذكورة مسبقا. (سعد على حمود العنزي وآخرون، 2014، 96)

### ثالثا: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها بعين الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الاستراتيجيات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، ومنه تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة أي ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وسنحاول بشيء من الإيجاز عرض هذه المكونات على النحو التالي: (مدوري نور الدين، 2010/2011، 54-56)

**1- الرؤية:** هي الطريقة التي ترى بها إدارة المؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

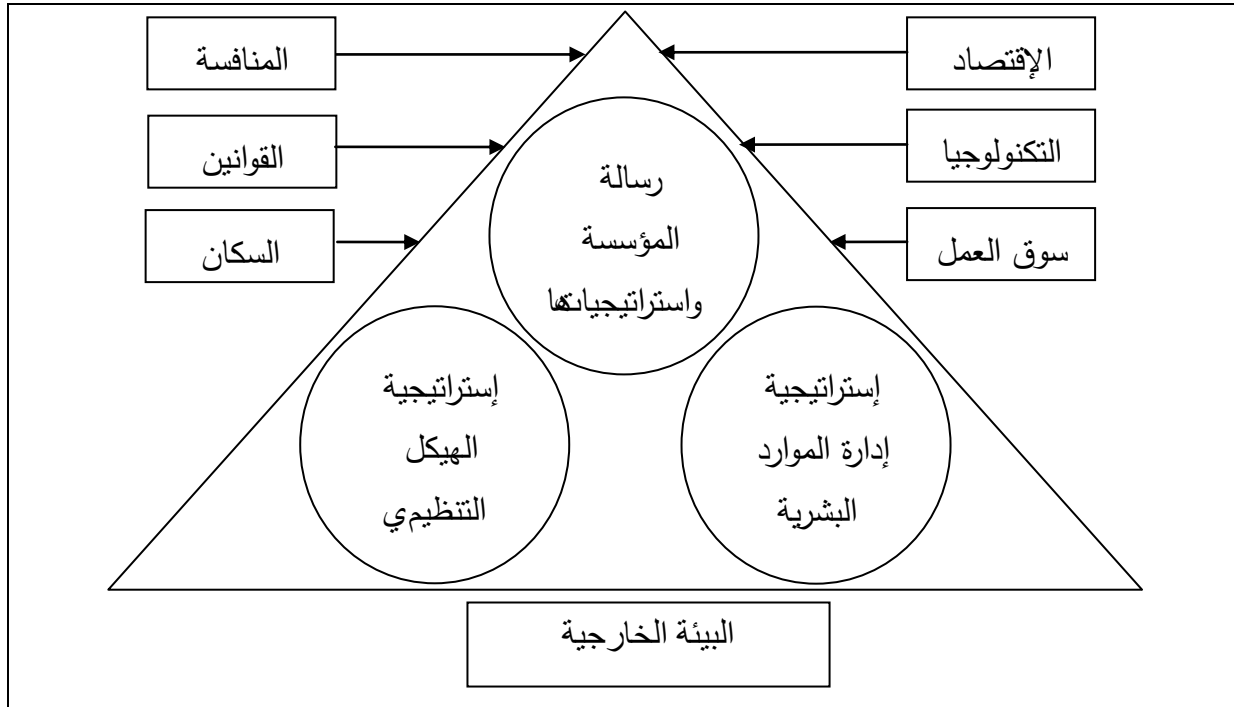
**2- الرسالة:** إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتت هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يعتبر جزءا من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم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

**3- الأهداف:** من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة الواجب

القيام بها، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل.

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

الشكل رقم(09): مفهوم التكامل الإستراتيجي



المصدر: نور الدين، 2011-2017، 57.

### المطلب الثاني: مراحل تكوين وإعداد إستراتيجية الموارد البشرية

ينبغي أن تمر استراتيجيات الموارد البشرية بعدة مراحل كل مرحلة تكمل الأخرى، حيث مخرجات كل مرحلة تعتبر مدخلات لمرحلة جديدة: (فاطمة الزهراء بن قايد، 2010/2011، 44,43)

#### أولاً: بناء رؤية الموارد البشرية

التي توفر توجهها للأنشطة في المنظمات، وإذا لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استناداً إلى الحاجات والطلبات مع وجود أصحاب المصلحة المنتفعين الرئيسيين في المنظمة.

### ثانيا: مسح البنية التنظيمية

فمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يبدأ تحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة، كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إدارة الموارد البشرية تطبيقا ناجحا.

### ثالثا: مراجعة الجدارة والموارد

يتم مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف، والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية.

### رابعا: الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى

### خامسا: تحديد الأهداف

من خلال التعرف على الفجوات المعروفة ستعرف المنظمة أين ستقف.

### سادسا: كامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية

التي تأخذ بشكل نمطي ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

### المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لتطبيق بمفهوم الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات: (مساعدة عماد، 2013/2014، 14، 15)

### أولا: تغير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل

بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم وتزيد دافعيتهم للعمل، ويحتمل أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد العاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم يتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور.

### ثانيا: تغير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية

بحيث يزيد اشتراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

### ثالثا تغير : ماهية وطبيعة المهارات المطلوبة توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية

بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية ، وأن التوجه الجديد في مجال تنمية الموارد البشرية وتؤكد وإلى حد بعيد على قضية يرفع مستوى المديرين من خلال تنميتهم، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة.

رابعاً: تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة.

### المبحث الثالث: الموارد البشرية والميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسات في العصر الحديث وفي ظل المنافسة المحتمة هو اعتمادها على مواردها وأصولها الداخلية سواء المادية أو غير المادية، هذه الموارد والكفاءات سمحت لها الحصول على منتجات متميزة وعالية الجودة وكذا أتساع الأسواق الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض المطلب الأول بعنوان الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، والثاني بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسي

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية، وهي: (طبول ريمة، 2014/2013، 88,87)

##### أولاً: إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة

فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80% من تكاليف التشغيل لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

##### ثانياً: القدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة الشديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير الذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وكذا قدراتهم الابتكارية.

##### ثالثاً: بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة

التوحد الاستراتيجي هو درجة متشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها(العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متنبأة من طرف العاملين، الإدارة ، الموردين والمساهمين ، ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد تنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها



التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب هؤلاء الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم .

### المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

يعد موضوع تخطيط الموارد البشرية من الموضوعات الإستراتيجية ذات الوزن الكبير والثقل الذي يتناسب وأهميته لاهتمامه بالعنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العملية الإنتاجية، كما أنه يعد أداة عملية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا، فتخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات يحتاج فهما كاملا لأهداف هذه المنظمات وسياساتها وبرامجها الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف وصولا إلى تحديد دقيق للاحتياجات.

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية "جهود المنظمة المبذولة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد التي تحتاجهم المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسب بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء المنظمة". (محمد عواد الزيادات، 2007، 101)

كما يرى (Charlie) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRM) يعد بمثابة نموذج لتوظيف الموارد البشرية والأنشطة الواجب القيام بها والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية " (charlie Cook, 2003, 5)

وحتى يحقق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ميزة تنافسية يجب توفر:

#### أولاً: تكوين الإستراتيجية

والذي يختص بالمدخلات وأعداد ونوعية العاملين المتاحة.

#### ثانياً: تنفيذ الإستراتيجية

والمختص بالقرارات المتعلقة بالتوزيع الأولي للمصادر المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعمليات والموارد البشرية.

وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية: (ندى جودة حسين، 2011، 142)

1- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة من خلال تحليل قوة العمل.

2- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية يوحى من تصميم العمل المحدد في إستراتيجية المنظمة.

3- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع المتاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو العجز.

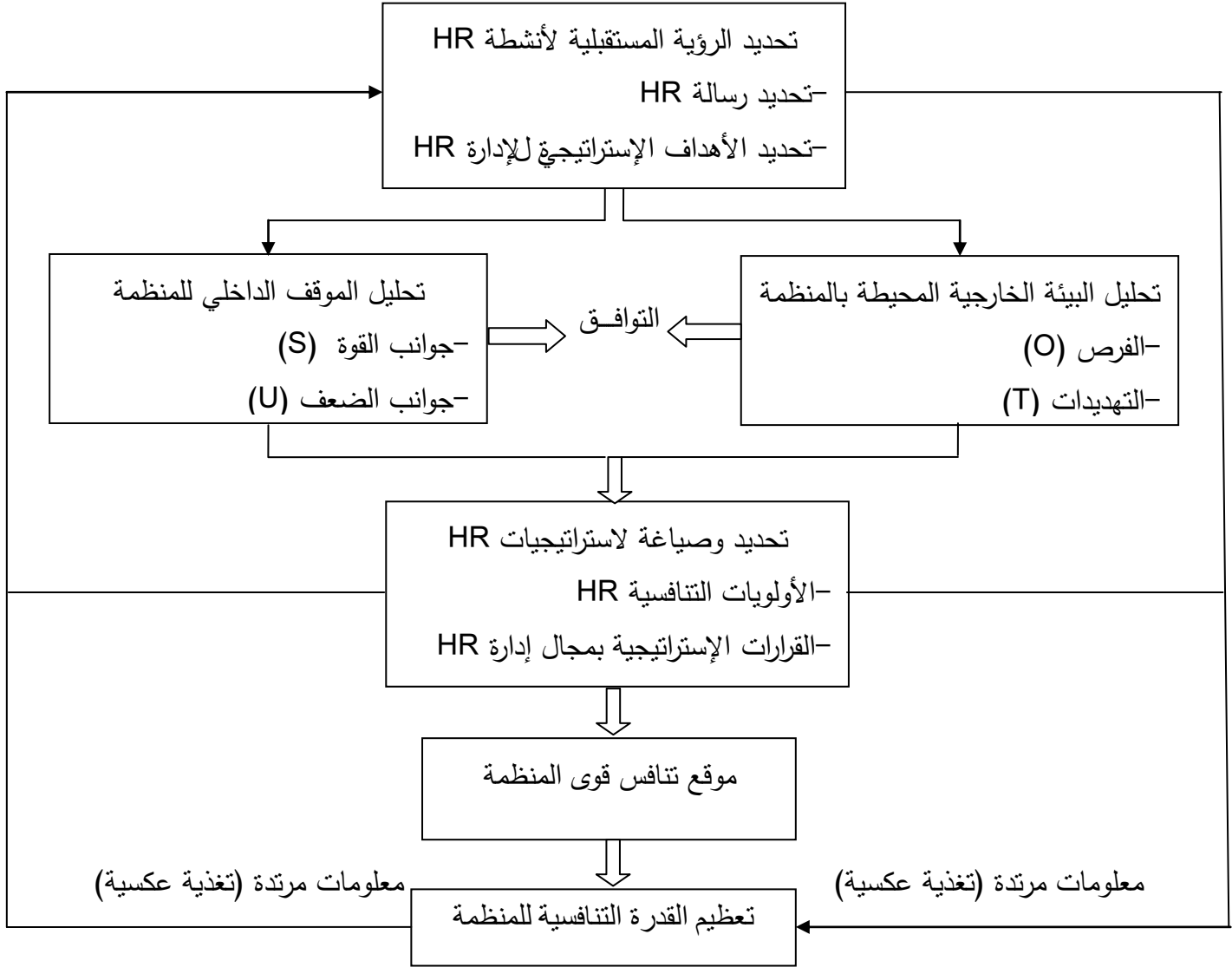
وتتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات في تحقيق ميزة تنافسية بشرط أن يتم تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بطريقة صحيحة ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت حول جدوى التخطيط الاستراتيجي أن الشركات التي تطبق نظام التخطيط الاستراتيجي تحقق أداء ممتازا في الأجل الطويل بالمقارنة بالصناعة التي تعمل بها.

وقد توجد مشكلة تتعلق بارتكاب العديد من المنظمات خطأ شائع وهو التعامل مع التخطيط الإستراتيجي باعتباره وظيفة قاصرة على مستوى الشركة ككل، وتكون النتيجة هي صياغة الخطط الإستراتيجية من خلال توقع الإداريين المسؤولين عن التخطيط، حيث يكون لديهم صورة غير واضحة أو تقدير أقل للواقع الفعلي في المستويات التشغيلية.

ومن ثم فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تلاحم وترابط كل المستويات بالشرك، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال إنشاء نظم معلومات إستراتيجية لضمان اتساق وإمكانية تحقيق الإستراتيجيات المتبعة بواسطة مختلف أجزاء المنظمة.

ولقد أصبح التخطيط لازما في المنظمات على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية فسير العمل الإنتاجي والإداري دون تخطيط في عصر أصبح التنافس فيه يتحدد على أساس الإجراءات والأساليب التي يسير بها العنصر البشري داخل المنظمة فهو المسؤول عن اقتناص جوانب القوة كفرص، ويحاول أن يتفادى نقاط الضعف التي تعتبر كتهديدات من شأنها أن تضر بالهدف الأساسي للمنظمة، ومن ثم تحديد وصياغة الأولويات والإستراتيجيات التنافسية للمنظمة، وهذا ما يحدد الموقع التنافسي للمنظمة، وهذا ما نلاحظه في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نيل محمد مرسى، 2003، 6.

الشكل رقم (11): الربط بين التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية



المصدر: ندى جودة حسين، 2011، 144.

### خلاصة الفصل الثاني:

نستنتج مما تناولناه في هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ، بشرط أن يتم تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بطريقة صحيحة، وأن يتوفر على عنصري التكوين والتنفيذ.

بالإضافة إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تلاحم وترابط كل المستويات بالمنظمة ، لا على توقع الإداريين المسؤولين عن التخطيط فحسب ، حيث تكون لديهم صورة غير واضحة أو تقدير أقل للواقع الفعلي على المستويات التشغيلية مثلا.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيقية  
لعينة من منظمات الأعمال في  
ولاية ميله**

## تمهيد:

بعد استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية يأتي هذا الفصل التطبيقي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله إلا وهي :

- المؤسسة الإنتاجية هنكل المنطقة الصناعية شلغوم العيد.
- الشركة الجزائرية للدهون ومواد صيانة السيارات شلغوم العيد ISAVAL
- مصنع بقرة للمشروبات المنطقة الصناعية تاجنانت.
- محطة ميلاف شركة نפטال شلغوم العيد.
- فرع الطاسيلي للبسكويت المنطقة الصناعية تاجنانت.
- ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش لإنتاج البلاط ذو الطبقة الوحيدة SBEB
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله-834-
- الوحدة الإنتاجية مطاحن بني هارون -قرارم قوقة-

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث والذي يتمثل في الكشف عن كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض كيفية الإعداد لمعطيات الدراسة بالإضافة إلى اختبار الاستبيان.

### المطلب الأول : الإعداد لمعطيات الدراسة

يمكن التعرف على مختلف معطيات الدراسة من خلال هذا المطلب التي نذكرها كالتالي :

#### أولاً- أدوات الدراسة :

##### **1- أدوات جمع البيانات:**

تمثلت أداة الدراسة في الاستمارة، باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث، وقد تم تقديمها على مجموعة من الموظفين في عينة من منظمات الأعمال ذلك للإجابة على الأسئلة التي احتوتها، عليه فقد قمنا بتصميم استمارة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الاستمارة من محورين :

المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العمل في المنظمة، نوع المنظمة، عدد العمال.....الخ).

أما المحور الثاني من الاستمارة فهو مقسم إلى جزئين :

الجزء الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال يتكون من ( 21) عبارة مقسمة على 5 أبعاد وهي :

(1) البعد الأول متعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ويشمل هذا البعد على (5) عبارات.

(2) البعد الثاني متعلق بالتوظيف ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.

(3) البعد الثالث متعلق بالتكوين ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.

(4) البعد الرابع متعلق بالأجور والتحفيزات ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.

(5) البعد الخامس متعلق بتقييم الأداء ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.



أما فيما يخص الجزء الثاني : فهو يتعلق بأثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ويتكون من (18) عبارة مقسمة على 4 أبعاد وهي :

(1) البعد الأول متعلق بالتكلفة الأقل ويشمل هذا البعد على (5) عبارات.

(2) البعد الثاني متعلق بالتميز ويشتمل هذا البعد على (5) عبارات.

(3) البعد الثالث متعلق بالتركيز يشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

(4) البعد الرابع متعلق بالإبداع والابتكار ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.

استخدمنا سلم ليكرت ذو 5 أبعاد حيث يقابل كل من المحور الثاني من الاستمارة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

-درجة (1) موافق تماما.

-درجة (2) موافق.

-درجة (3) محايد.

-درجة (4) غير موافق.

-درجة (5) غير موافق تماما.

## 2- الأدوات الإحصائية :

كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical package For Social Sciences)

وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين ومعامل الارتباط بالإضافة إلى معامل الانحدار والتحديد.

## ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة:

تقتصر الدراسة على محاولة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى منظمات الأعمال محل الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفو الإدارة العليا لجميع المنظمات محل الدراسة والمكون من ( 100 ) فرد يضم (مدراء ، نواب المدراء، رؤساء مالح الموارد البشرية بالإضافة إلى رؤساء الوحدات).

## 2- عينة الدراسة:

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد أخذنا ما نسبته 83% من مجتمع الدراسة لكننا قمنا بتوزيع أكثر من ذلك لنضمن استرجاع كل الاستثمارات، فقد تم توزيع ( 90 ) استمارة كان المسترجع منها ( 83 ) استمارة وبقية (4) لم تسترد، وتم استبعاد ( 3 ) استمارات وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو (83) استمارة وهي تمثل العينة النهائية للدراسة.

## المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الاستبيان وذلك كما يلي:

### أولاً: الصدق الظاهري للأداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين وتم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستثمار في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (05)، كما هو موضح في الملحق رقم(01).

### ثانياً: الاتساق الداخلي للأداة الدراسة

كما تم التأكد من تجانس أبعاد المتغير الرئيسي فيما بينها من خلال اختبار الاتساق الداخلي حيث ثبت وجود تجانس واتساق كبيرين بين أبعاد المتغير.

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط (سبيرمان) لأبعاد المتغير المستقل فيما بينها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

| أبعاد المتغير المستقل                          | ت.إ.م.م.ب | التوظيف | التكوين | الآجر والتحفيز | تقييم الأداء |
|--|-----------|---------|---------|----------------|--------------|
| تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية | -----     | 0.903   | 0.895   | 0.895          | 0.867        |
| التوظيف  | -----     | -----   | 0.975   | 0.986          | 0.981        |
| التكوين  | -----     | -----   | -----   | 0.981          | 0.981        |
| الأجور و التحفيزات                             | -----     | -----   | -----   | -----          | 0.984        |
| تقييم الأداء                                   | -----     | -----   | -----   | -----          | -----        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط في كل بعد من الأبعاد مع بعضها موجبة ومقبولة ، مما يدل على صدق اتساقها فيما بينها وبين محورها الرئيسي، كما أن مستوى الدلالة المعنوي

هو (Sig=0.000) في جميع الأبعاد حيث أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فاقلاً، كما هو موضح في الملحق رقم (03).

### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستثمار تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" كمعامل الثبات الكلي، وإرتباط الفقرات والجدول رقم (03) يبين معاملات "ألفا كرونباخ" الأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (03): حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

| إسم المتغير           | الإستثمار ككل |
|-----------------------|---------------|
| معامل الثبات $\alpha$ | 0.993         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات الدراسة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6) حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستثمار ككل (0.993) ومنه الاستثمار تتمتع بالثبات هذا يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في عينة من منظمات الأعمال محل الدراسة وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد العينة محل الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العمل في المنظمة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

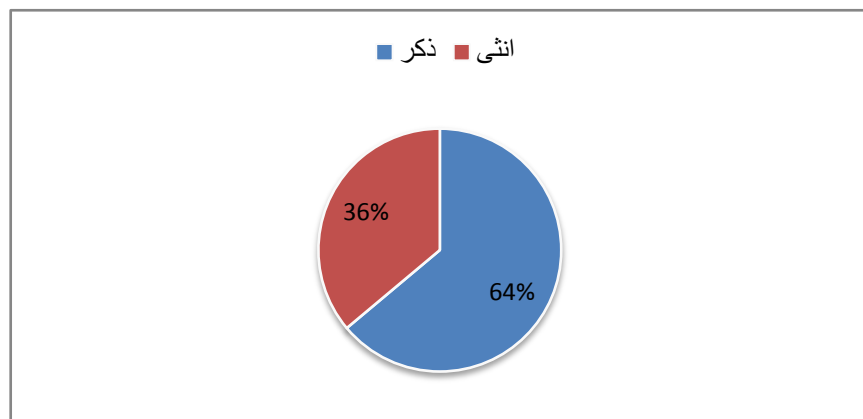
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسبة المئوية.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| العامل | الفئة   | العدد | النسبة |
|--------|---------|-------|--------|
| الجنس  | ذكر     | 53    | 63.9   |
|        | أنثى    | 30    | 36.1   |
|        | المجموع | 83    | 100    |

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (12): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يتضح من الجدول رقم (04) والشكل رقم (12); أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ ( 53) فرد بنسبة 63.9% من مجموع المبحوثين، علما أن عدد الإناث كان ( 30) موظفة بنسبة 36.1% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

#### ثانيا : توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

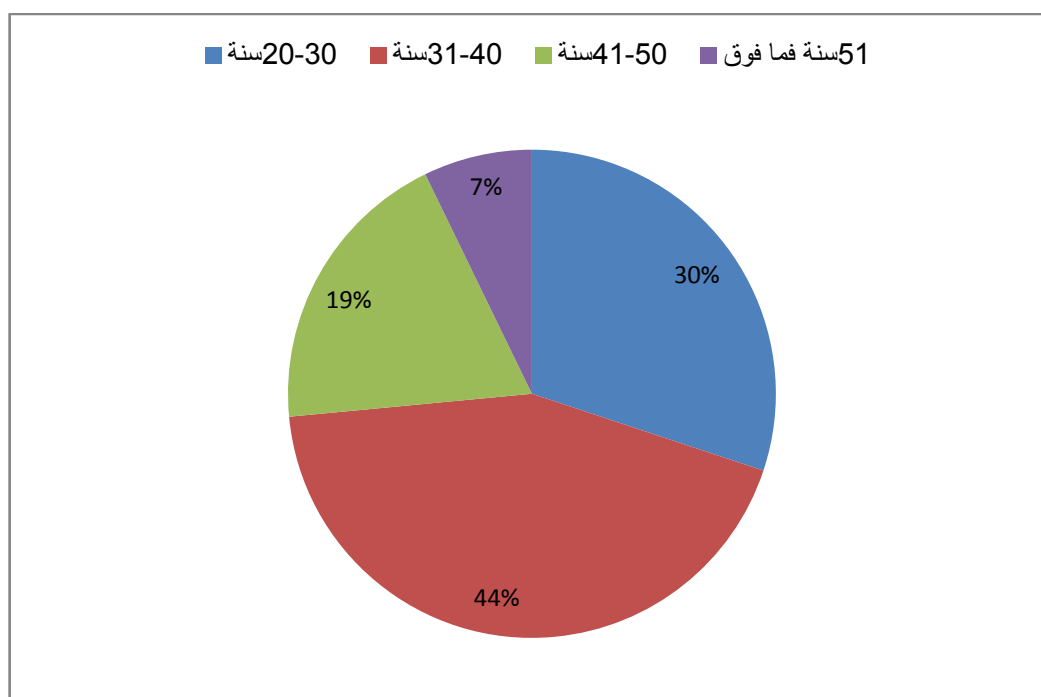
ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما يلي :

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

| العامل | الفئة        | العدد | النسبة |
|--------|--------------|-------|--------|
| العمر  | 20 - 30 سنة  | 25    | 30.1   |
|        | 31 - 40 سنة  | 36    | 43.4   |
|        | 41 - 50 سنة  | 16    | 19.3   |
|        | 51 سنة فأكثر | 6     | 7.2    |
|        | المجموع      | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (13): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم (05) والشكل رقم (13); أن (36) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 43.4% من إجمالي عينة الدراسة حيث تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين أن (25) منهم يمثلون ما نسبته 30.1% من إجمالي العينة المبحوثة وقد كانت أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة، بينما يلاحظ أن (16) من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 19.3%، في حين شكلت فئة الموظفين الأكثر من 51 سنة أدنى فئة والتي كان عددها (6) بنسبة 7.2%.

### ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

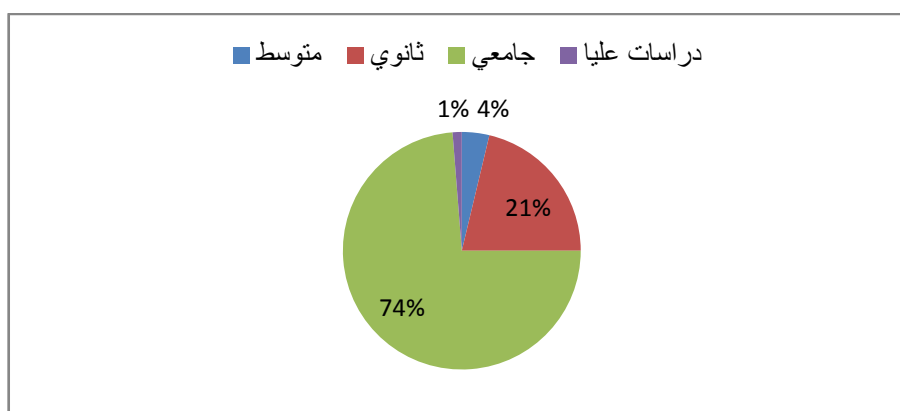
تتضمن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي :

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

| العامل           | الفئة       | العدد | النسبة |
|------------------|-------------|-------|--------|
| المستوى التعليمي | متوسط       | 3     | 3.6    |
|                  | ثانوي       | 17    | 20.5   |
|                  | جامعي       | 59    | 71.1   |
|                  | دراسات عليا | 4     | 4.8    |
|                  | المجموع     | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(14): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم (06) والشكل رقم (14); أن (59) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 71.1% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، يليها الأفراد الذين يحملون المستوى التعليمي الثانوي والبالغ عدد (10) أفراد بنسبة 20.5، بينما (4) أفراد منهم

يمثلون ما نسبته 4.8% من المستوى التعليمي دراسات عليا، وفيما يخص المستوى التعليمي المتوسط فقد تكون من (3) أفراد بنسبة 3.6% .

#### رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

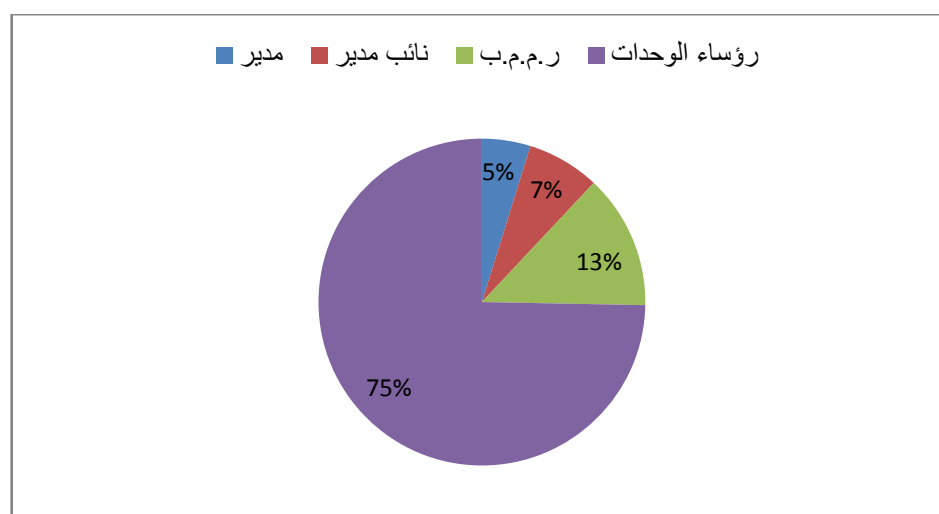
يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي :

الجدول رقم(07): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة

| العامِل | الفئة                      | العدد | النسبة |
|---------|----------------------------|-------|--------|
| الوظيفة | مدير                       | 4     | 4.8    |
|         | نائب مدير                  | 6     | 7.2    |
|         | رئيس مصلحة الموارد البشرية | 11    | 13.3   |
|         | رؤساء الوحدات              | 62    | 74.4   |
|         | المجموع                    | 83    | 100    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(15): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم (07) والشكل رقم (15): أن (62) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 74.7% من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى (رؤساء الوحدات) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (11) منهم يمثلون ما نسبته 13.3% من إجمالي عينة الدراسة هم مستوى (رئيس مصلحة الموارد البشرية)، بينما (6) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 7.2% هم من مستوى (نائب مدير)، وأخيراً فإن (4) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 4.8% هم من فئة (مدير).

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل في المنظمة

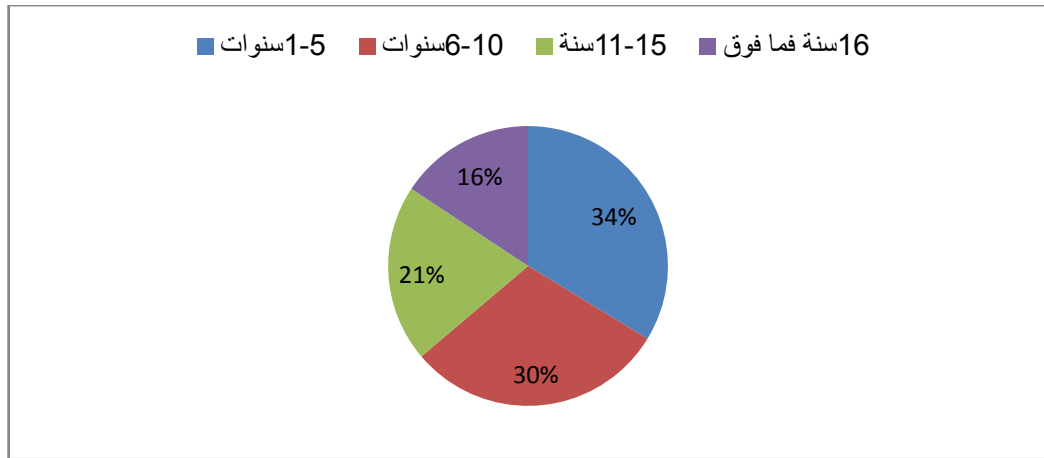
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المنظمات محل الدراسة، كما يلي :

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل في المنظمة

| العامل               | الفئة          | العدد | النسبة |
|----------------------|----------------|-------|--------|
| مدة العمل في المنظمة | اقل من 5 سنوات | 28    | 33.7   |
|                      | من 06-10 سنوات | 25    | 30.1   |
|                      | من 11-15 سنة   | 17    | 20.5   |
|                      | 16 سنة فأكثر   | 13    | 15.7   |
|                      | المجموع        | 83    | 100    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(16): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم (08) والشكل رقم (16); أن (28) من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم في المنظمة بأقل من 5 سنوات بنسبة 33.7% ، في حين حُصيت الفئة المتعلقة بمدة العمل في منظمات الأعمال من 6 إلى 10 سنوات بـ : (25) فرد بنسبة 30.1% ،بينما قدر عدد الأفراد التي تتراوح مدة عملهم في المنظمة ما بين 11 إلى 15 سنة بـ : (17) فرد ما نسبته 20.5% ، وأخيرا فإن (13) فرد من عينة الدراسة يمثلون الفئة التي تتراوح مدة عملها في المنظمة من 16 سنة فأكثر وذلك بنسبة 15.7% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.



سادسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع نشاط المنظمة

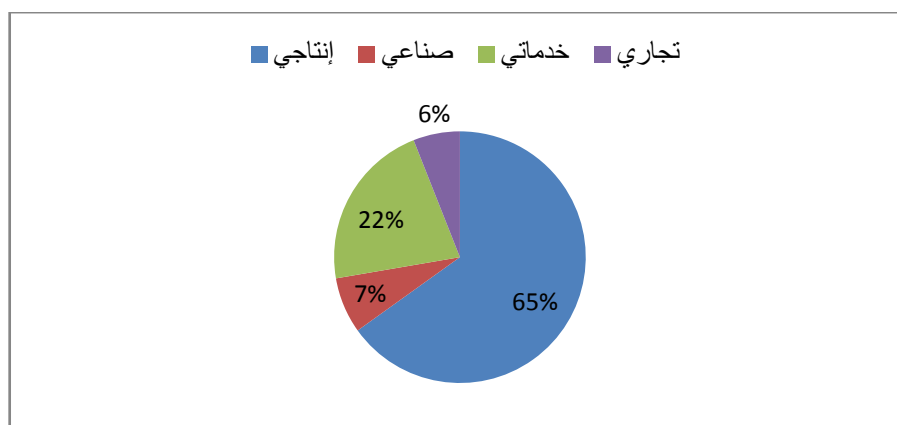
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع نشاط المنظمة كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع نشاط المنظمة

| العامل           | الفئة   | العدد | النسبة |
|------------------|---------|-------|--------|
| نوع نشاط المنظمة | إنتاجي  | 54    | 65.1   |
|                  | صناعي   | 6     | 7.2    |
|                  | خدماتي  | 18    | 21.7   |
|                  | تجاري   | 5     | 6.0    |
|                  | المجموع | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم ( 09 ) والشكل رقم ( 17 )؛ أن توزيع المنظمات الإنتاجية في عينة الدراسة يمثل (54) منظمة بنسبة 65.1 % من مجموع العينة ، بينما المنظمات الخدماتية فنسبتها 21.7% من إجمالي المنظمات محل الدراسة وهو ما يعادل ( 18 ) منظمة، يليهما على التوالي كل من المنظمين الصناعية بمقدار (6) منظمات وذلك بنسبة 7.2% ثم المنظمات التجارية بنسبة 6% أي ما يعادل ( 5 ) من المنظمات محل الدراسة.

سابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال في منظمة الأعمال

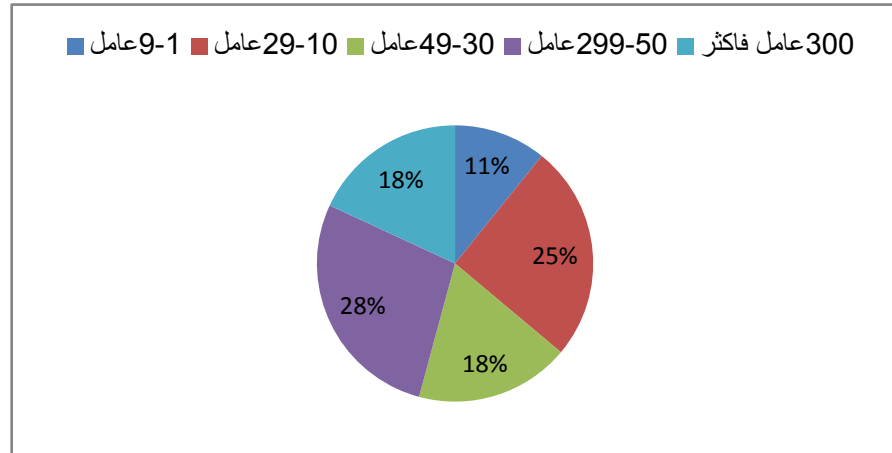
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال في المنظمات محل الدراسة، كما يلي :

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال في منظمات الأعمال

| العمال     | الفئة            | العدد | النسبة |
|------------|------------------|-------|--------|
| عدد العمال | 9_1 عامل         | 9     | 10.8   |
|            | 29_10 عامل       | 21    | 25.3   |
|            | 49_30 عامل       | 15    | 18.1   |
|            | 299_50 عامل      | 23    | 27.7   |
|            | 300 فما فوق عامل | 15    | 18.1   |
|            | المجموع          | 83    | 100    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(18): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير عدد العمال في منظمات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يظهر الجدول رقم (10) والشكل رقم (18); أن (23) فرد من عينة الدراسة والتي يتراوح عددهم من 50 إلى 299 عامل يمثلون نسبة 27.7% من المجموع الكلي للعينة وتحتل هذه الفئة المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية الفئة التي يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 29 عامل وعددهم 21 وتقدر بنسبة 25.3% من المجموع الكلي للعينة، في حين حضيبت الفئة التي يتراوح عدد عمالها من 30 إلى 49 عامل وكذلك الفئة التي تمثل 300 عامل فأكثر بنفس العدد من أفراد العينة وهو (15) فرد وذلك بنسبة 18.1% ، وفي المرتبة الأخيرة الفئة التي يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال تقدر بنسبة 10.8% من المجموع الكلي للعينة وهو ما يعادل 9 أفراد.

**ثامنا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الالتحاق بالعمل في منظمات الأعمال**

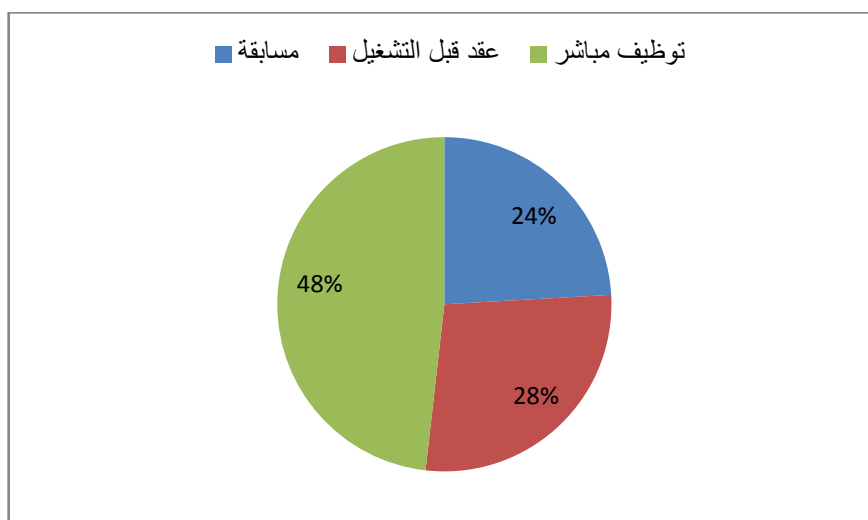
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كيفية الالتحاق بالعمل في المنظمات محل الدراسة، كما يلي :

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الالتحاق بالعمل

| العامل          | الفئة              | العدد | النسبة |
|-----------------|--------------------|-------|--------|
| الالتحاق بالعمل | مسابقة             | 20    | 24.1   |
|                 | عقد ما قبل التشغيل | 23    | 27.7   |
|                 | توظيف مباشر        | 40    | 48.2   |
|                 | أخرى اذكرها        | 0     | 00     |
|                 | المجموع            | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

رقم (19): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الالتحاق بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (19); أن عدد الأفراد الذين التحقوا بالعمل بواسطة التوظيف المباشر يبلغ (40) فرد بنسبة 48.2% من المجموع الكلي للعينة، أما فيما يخص العمل بواسطة عقد ما قبل التشغيل فقد بلغ عددهم (23) فرد وذلك بنسبة 27.7% من أفراد عينة الدراسة، بينما عدد الأفراد الذين التحقوا بالعمل عن طريق المسابقات فيتمثل في (20) فرد بنسبة 24.1% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

تاسعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير اهتمام المنظمة

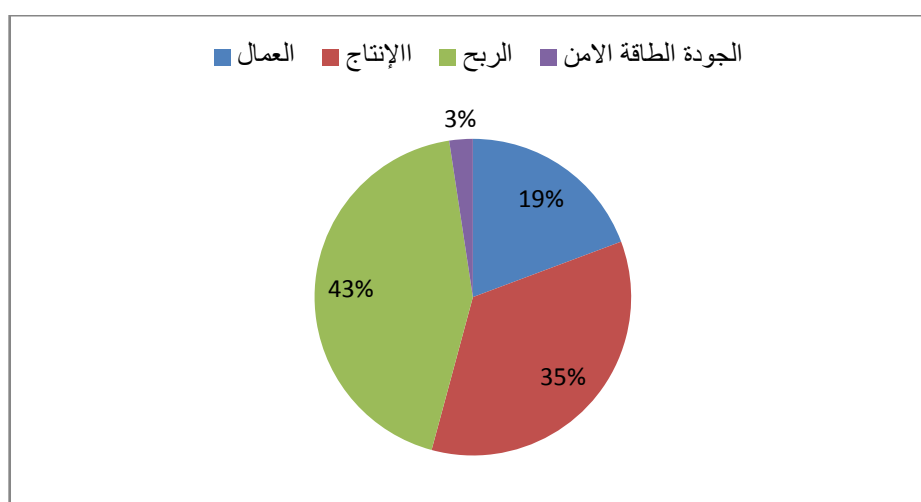
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اهتمامات المنظمة بالدرجة الأولى، كما يلي :

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب اهتمامات المنظمة

| العامل                          | الفئة       | العدد | النسبة |
|---------------------------------|-------------|-------|--------|
| اهتمامات المنظمة بالدرجة الأولى | العمال      | 16    | 19.3   |
|                                 | الإنتاج     | 29    | 34.9   |
|                                 | الربح       | 36    | 43.4   |
|                                 | أخرى اذكرها | 2     | 2.4    |
|                                 | المجموع     | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات (SPSS).

الشكل رقم(20): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير اهتمامات المنظمة بالدرجة الأولى



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

حسب الجدول رقم ( 10 ) والشكل رقم ( 20 ) يتضح ; أن ( 36 ) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 43.4% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا بان من أولى اهتمامات المنظمة هو(الربح)، بينما ( 29 ) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 34.9% اجمعوا على أن المنظمة تولي اهتمامها لـ (الإنتاج)، في حين ما نسبته 19.3% من إجمالي عينة الدراسة أي ما يعادل ( 16 ) فرد اتفقوا على أن المنظمة من أهم أولوياتها هم (العمال)، وأخيرا فان فردين من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 2.4% ابدوا رأيا آخر ويتمثل في (الطاقة والأمن والنظافة بالإضافة إلى الجودة).

عشرًا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العلاقة مع رئيس العمل

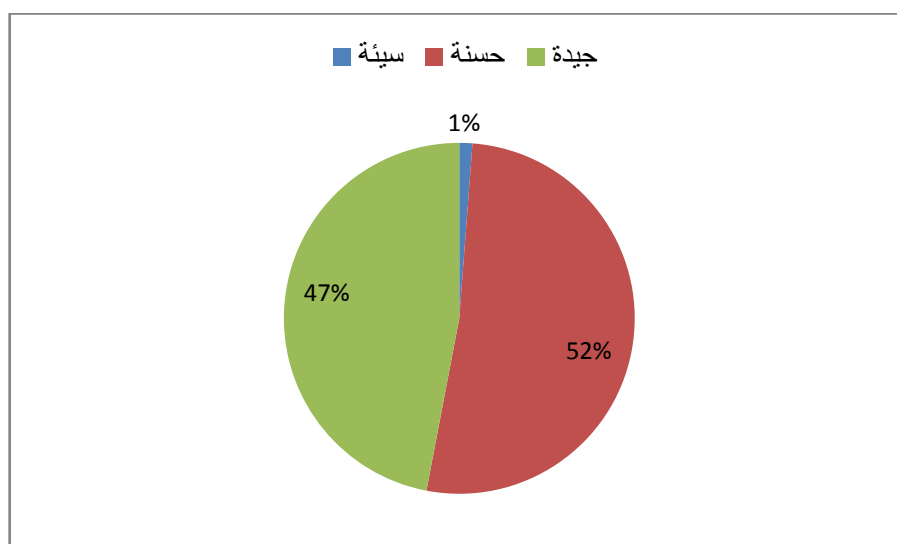
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العلاقة مع رئيس العمل في المنظمات محل الدراسة:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العلاقة مع رئيس العمل

| العامل                | الفئة   | العدد | النسبة |
|-----------------------|---------|-------|--------|
| العلاقة مع رئيس العمل | سيئة    | 1     | 1.2    |
|                       | حسنة    | 43    | 51.8   |
|                       | جيدة    | 39    | 47.0   |
|                       | المجموع | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (21): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العلاقة مع رئيس العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

حسب الجدول رقم ( 13 ) والشكل رقم ( 21 ) يتضح ; أن ( 43 ) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 51.8% من المجموع الكلي للعينة كانت علاقاتهم مع رئيس عملهم (حسنة)، بالإضافة إلى (39) فرد يمثلون ما نسبته 47% من المجموع الكلي للعينة كانت علاقاتهم مع رئيس عملهم (جيدة)، بينما فرد واحد من أفراد عينة الدراسة كانت علاقته مع رئيس عمله (سيئة) بنسبة 1.2% من المجموع الكلي للعينة.

حادي عشر: توزيع عينة الدراسة فيما يخص الإطلاعات الحاصلة داخل منظمات الاعمال

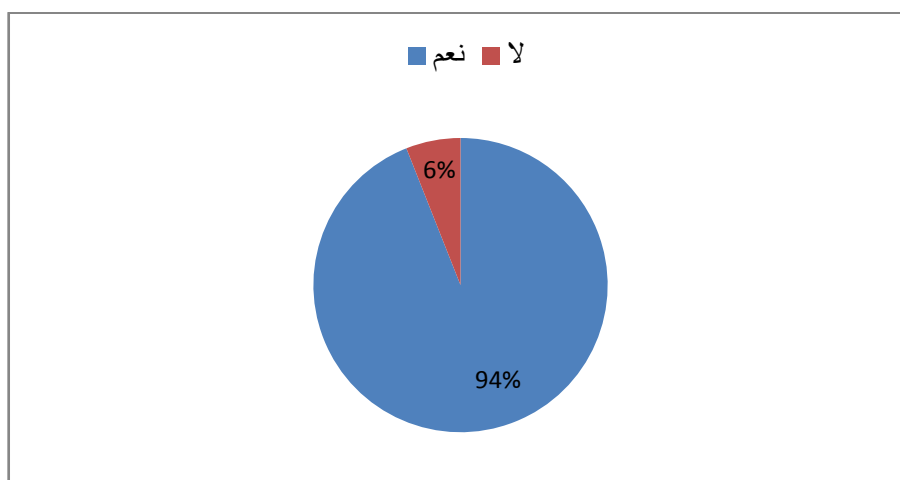
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة فيما يخص الإطلاعات الحاصلة في المنظمة، كما يلي:

الجدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة وفق الإطلاعات الحاصلة داخل المنظمة

| العامل                         | الفئة   | العدد | النسبة |
|--------------------------------|---------|-------|--------|
| الإطلاعات الحاصلة داخل المنظمة | نعم     | 78    | 94     |
|                                | لا      | 5     | 6      |
|                                | المجموع | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(22): تمثيل عينة الدراسة وفق الإطلاعات الحاصلة داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

يوضح الجدول رقم (14) والشكل رقم (22); أن (78) من الموظفين الذين يمثلون ما نسبته 94% من إجمالي عينة الدراسة على اطلاع بالتطورات الحاصلة داخل المنظمة، بينما ( 5) فقط من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 6% من أفراد عينة الدراسة ليسوا على اطلاع تماما بما يحصل داخل المنظمة.

#### ثانيا عشر: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الاتفاق في العمل

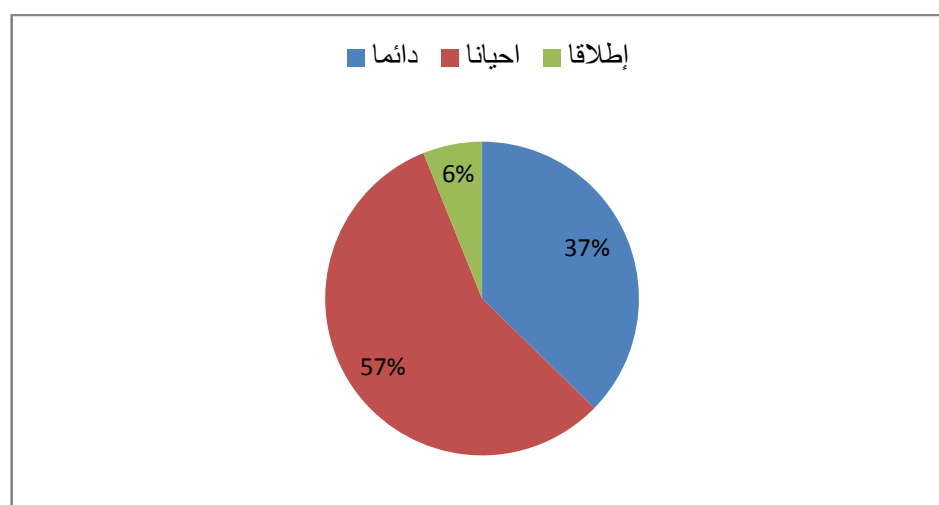
يشمل على توزيع أفراد الدراسة فيما يخص الاتفاق في العمل داخل المنظمات محل الدراسة، كما يلي :

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة فيما يخص الاتفاق في العمل

| العامل                        | الفئة   | العدد | النسبة |
|-------------------------------|---------|-------|--------|
| الإتفاق في العمل داخل المنظمة | دائما   | 31    | 37.3   |
|                               | أحيانا  | 47    | 56.6   |
|                               | إطلاقا  | 5     | 6.1    |
|                               | المجموع | 83    | 100    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (23): تمثيل عينة الدراسة فيما يخص الاتفاق في العمل داخل المنظمات



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

حسب الجدول رقم (15) والشكل رقم (23) يتضح؛ أن (47) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 56.6% من إجمالي عينة الدراسة يتوصلون إلى اتفاق (دائم) في حالة مناقشتهم لقضية مع زملائهم تتعلق بالمنظمة، في حين أن (31) منهم يمثلون ما نسبته 37.3 % من إجمالي عينة الدراسة المبحوثة غالبا (أحيانا) ما يتوصلون إلى اتفاق، بينما (5) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 6.1% من أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أنهم لا يتصلون (إطلاقا) إلى اتفاق فيما يخص مناقشة قضية ما تتعلق بالعمل داخل المنظمة أو الموظفين.

### ثالثا عشر: توزيع عينة الدراسة وفق متغير حالة تعرض احد الموظفين للمشكلة

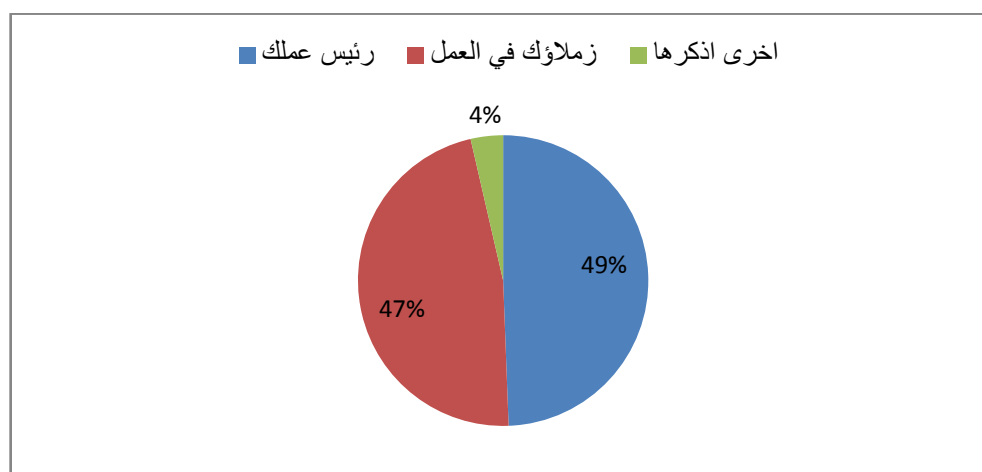
يشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة فيما يخص تعرض الموظفين للمشاكل داخل المنظمات محل الدراسة، كما يلي :

الجدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة فيما يخص المساعدة التي يتلقاها الموظفون في حال التعرض للمشاكل داخل المنظمة

| العامل  | الفئة       | العدد | النسبة |
|---|-------------|-------|--------|
| المساعدة في حل المشاكل التي يتعرض لها الموظفون داخل المنظمة | رئيس العمل  | 41    | 49.4   |
|   | الزملاء     | 39    | 47     |
|   | أخرى اذكرها | 3     | 3.6    |
|   | المجموع     | 83    | 100    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات(SPSS).

الشكل رقم(24): تمثيل عينة الدراسة فيما يخص المساعدة التي يتلقاها الموظفون في حال التعرض للمشاكل داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL .

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (24) يتضح؛ أن (41) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 49.4% من إجمالي العينة المبحوثة في حالة مواجهتهم للمشكلة في العمل يتلقون المساعدة من (رئيس العمل)، يليها (39) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 47% من إجمالي العينة اجمعوا على أنهم يتلقون المساعدة من (زملاء العمل)، بينما (3) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 3.6% من إجمالي عينة الدراسة فقد كان لهم رأي آخر حيث أن المساعدة التي يتلقونها تكون من النقابة أو الكل و أحيانا يقومون بمساعدة أنفسهم .

## المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد

### البشرية في منظمات الأعمال

سيتم في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي :



**أولاً: نتائج تحليل بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية**

الجدول رقم (17): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية) الموافقة

| الرقم | العبارات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01    | تقوم المنظمة بمعرفة إمكانيتها من الموارد البشرية بدقة.   | 4.11          | 0.975             | 1               | مرتفع        |
| 02    | تقوم المنظمة بحصر شامل لإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.                                    | 3.89          | 0.841             | 4               | متوسط        |
| 03    | تقوم المنظمة بتحديد وتقييم الإحتياجات المستقبلية من الخبرات والإختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة. | 4.01          | 0.917             | 2               | مرتفع        |
| 04    | تقوم المنظمة بدراسة شاملة لسوق العمل بهدف إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية.                       | 3.81          | 0.943             | 5               | متوسط        |
| 05    | تقوم المنظمة بالإستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة والمحافظة عليها وإستثمار فيها.             | 3.90          | 1.066             | 3               | متوسط        |
|       | <b>تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية</b>  | <b>3.944</b>  |                   |                 | <b>متوسط</b> |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال وهو بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي ( 5 ) أسئلة تملت في الأسئلة من (1-5) كما جاء في أداة الدراسة ملحق رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.944 ) وبدرجة موافقة متوسطة أي أن عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في منظمات الأعمال المبحوث فيها لا يتم عن طريق دراسة سوق العمل من أجل اختيار موارد بشرية ذات كفاءات عالية و إنما بمعرفة إمكانيتها ومن ثم تقييم الاحتياجات من الخبرات والاختصاصات، حيث عكست الفقرتين ( 1-3 ) المستوى المرتفع لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة في منظمات الأعمال المبحوثة بمتوسطات حسابية (4.01 ; 4.11) بينما تعكس المتوسطات الحسابية للفقرات، بينما تعكس المتوسطات الحسابية للفقرات

(2-4-5) إلى المستوى المتوسط لتحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية في منظمات الأعمال محل الدراسة وبمتوسطات حسابية بلغت (3.90; 3.89; 3.81).

### ثانيا: نتائج تحليل بعد التوظيف

الجدول رقم(18): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التوظيف) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 06    | لدى المنظمة إدارة متخصصة تعمل على استقطاب الكفاءات.                    | 3.65          | 1.064             | 4               | متوسط        |
| 07    | تخضع عملية التوظيف في المنظمة لمعايير الشفافية والعدالة.               | 3.65          | 1.152             | 3               | متوسط        |
| 08    | تقوم المنظمة بتعيين الموظفين في وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم.       | 3.75          | 1.177             | 2               | متوسط        |
| 09    | يمتلك موظفو المنظمة المعرفة والخبرة الكافية الأداء العمل المطلوب منهم. | 3.88          | 0.993             | 1               | متوسط        |
|       | <b>التوظيف</b>   | <b>3.73</b>   |                   |                 | <b>متوسط</b> |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو بعد التوظيف والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-8) كما جاء في أداة الدراسة ملحق رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.73) وبدرجة موافقة متوسطة، أي أن عملية التوظيف في منظمات الأعمال محل الدراسة لا تتم بطريقة عادلة وشفافية ولكن تتم حسب الخبرة الكافية التي يمتلكها الموظف، حيث عكست الفقرتين ( 6-7-8-9) المستوى المتوسط للتوظيف من وجهة نظر عينة الدراسة المبحوثة بمتوسطات حسابية (3.65; 3.65; 3.75; 3.88) على التوالي.

### ثالثا : نتائج تحليل بعد التكوين

الجدول رقم(19): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 10    | تسعى المنظمة إلى تنمية مهارات موظفيها من خلال دورات تكوينية بصفة مستمرة. | 3.84          | 1.153             | 2               | متوسط        |

|    |   |      |       |   |       |
|----|---|------|-------|---|-------|
| 11 | تعمل المنظمة على إجراء دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة بما يتوافق مع التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال. | 3.64 | 1.054 | 3 | متوسط |
| 12 | تسعى إدارة المنظمة على تشجيع الموظفين على تطوير مكتسباتهم من خلال تلقي التكوين.   | 3.60 | 1.047 | 4 | متوسط |
| 13 | التكوين يفيد في تأهيل الموظفين لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية.   | 4.27 | 0.857 | 1 | مرتفع |
|    | التكوين   | 3.84 |       |   | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو بعد التكوين والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي ( 4 ) أسئلة تمثلت في الأسئلة من ( 10-13 ) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم ( 02 ) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.84 ) مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة جيدة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن التكوين يفيدهم في تأهيل أنفسهم لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال.

حيث جاء في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة ( 13 ) بمتوسط حسابي ( 4.27 ) وانحراف معياري ( 0.857 ) تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة ( 10 ) بمتوسط حسابي ( 3.84 ) وبانحراف معياري ( 1.153 ) في حين جاءت الفقرة ( 11 ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.64 ) وانحراف معياري ( 1.054 ) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة ( 12 ) بمتوسط حسابي ( 3.60 ) وانحراف معياري قدره ( 1.047 ).

#### رابعاً : نتائج تحليل بعد الأجور والتحفيزات

الجدول رقم (20): استجابات أفراد الدراسة لعبارة بعد (الأجر والتحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 14    | تعتمد المنظمة نظام حوافز مناسب لتحسين الأداء الاستراتيجي.    | 3.65          | 1.087             | 2               | متوسط        |
| 15    | يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والتعويضات للعاملين فيها. | 3.57          | 1.222             | 3               | متوسط        |

|    |   |             |       |   |       |
|----|---|-------------|-------|---|-------|
| 16 | نظام الترقيات في المنظمة يحفز الموظفين على تحقيق أداء أعلى.                   | 3.95        | 1.035 | 1 | متوسط |
| 17 | يحصل موظفو المؤسسة على الحوافز و المكافآت بما يتناسب مع مستوى أدائهم مجهودهم. | 3.43        | 1.222 | 4 | متوسط |
|    | <b>الأجور و التحفيزات</b>   | <b>3.65</b> |       |   | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم ( 20) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال والذي تمثل في الأجور و التحفيزات أين جاء قياسه عن طريق ( 4) أسئلة تمثلت في الفقرات من (14-17) كما هو موضح في أداة الدراسة الملحق رقم ( 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة أي أن موظفو منظمات الأعمال لا يحصلوا على الحوافز و المكافآت المناسبة لمستوى أدائهم و كفاءتهم وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة للأجور و التحفيزات بمتوسط حسابي ( 3.43) حيث عكست الفقرات ( 15-14-16) المستوى المتوسط للتحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة في منظمات الأعمال المبحوثة بمتوسطات حسابية بلغت (3.57; 3.65; 3.95) بنفس الترتيب مع الفقرات .

#### خامسا : نتائج تحليل بعد تقييم الأداء

الجدول رقم(21): استجابات أفراد الدراسة لعبارة بعد (تقييم الأداء)مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 18    | تهتم إدارة الموارد البشرية بالمستوى والخبرة المهنية للموظفين.               | 3.90          | 0.970             | 1               | متوسط        |
| 19    | تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين مستوى أداء الموظفين من مختلف النواحي.  | 3.61          | 0.961             | 3               | متوسط        |
| 20    | تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب عقابية لمواجهة الأداء الضعيف للموظفين.   | 3.34          | 1.129             | 4               | متوسط        |
| 21    | تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب رقابي متزامن لتصحيح الانحرافات في الأداء. | 3.63          | 1.009             | 2               | متوسط        |
|       | <b>تقييم الأداء</b>   | <b>3.62</b>   |                   |                 | متوسط        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (21) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال أين جاء قياسها عن طريق (4) أسئلة تمثلت في الفقرات من (18-21) كما هو موضح في الملحق رقم (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.62) وبدرجة موافقة متوسطة، أي أن منظمات الأعمال المبحوثة لا تعتمد أساليب عقابية لمواجهة الأداء الضعيف للموظفين وتحسينه، حيث عكست الفقرة (18) أعلى مستوى من بين كافة الفقرات بمعنى أن منظمات الأعمال تراعي المستوى والخبرة المهنية للموظفين وبلغ متوسطها الحساب (3.90)، تلتها الفقرتين (19-21) بمتوسطات حسابية (3.61; 3.63) على التوالي، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة الفقرة (20) لتقييم أداء الموظفين من طرف منظمات الأعمال المبحوثة بمتوسط حسابي (3.34).

### المطلب الثالث :النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمات

#### الأعمال

للتعرف على مستويات الميزة التنافسية المحققة في منظمات الأعمال محل الدراسة، سيتم في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي :

#### أولاً: نتائج تحليل بعد التكلفة الأقل

الجدول رقم(22): استجابات أفراد الدراسة لعبارة بعد (التكلفة الأقل) مرتبة حسب متوسطات موافقة

| الرقم | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01    | تساعد الموارد البشرية في تخفيض التكاليف.                              | 3.83          | 0.809             | 2               | متوسط        |
| 02    | تساعد الموارد البشرية للمنظمة في تحسين أساليب الإنتاج.                | 3.87          | 0.823             | 1               | متوسط        |
| 03    | تعمل المنظمة على الاستغلال الأمثل لموارد المتاحة من اجل خفض التكاليف. | 3.76          | 1.043             | 3               | متوسط        |
| 04    | تدعم المنظمة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.                    | 3.49          | 1.173             | 5               | متوسط        |
| 05    | تقوم المنظمة بإدماج طرق الإنتاج من اجل تخفيض التكاليف.                | 3.75          | 0.961             | 4               | متوسط        |
|       | <b>التكلفة الأقل</b>  | <b>3.74</b>   |                   |                 | متوسط        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم ( 22 ) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي ( 5 ) أسئلة تمثلت في الأسئلة من ( 1-5 ) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة الملق رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.74) مما يعني انه حقق مستوى أفراد العينة حوله بدرجة موافقة متوسطة، وهذا إشارة أن وهذا يعني أن المنظمة لا تدعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض التكاليف ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.823) ، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفقرة (1) بمتوسط حسابي (3.83) ، تلتها بعد ذلك كل من الفقرتين (3-5) بمتوسطات حسابية مقاربة إلى حد كبير (3.75; 3.76)، في حين جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري قدره (1.173).

### ثانيا: تحليل نتائج تحليل بعد التميز

الجدول رقم(23): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التميز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 06    | تساعد الموارد البشرية في تقديم منتجات ذات جودة عالية.                         | 3.83          | 0.881             | 3               | متوسط        |
| 07    | تقدم المنظمة منتجات مميزة مقارنة بمنافسيها.                                   | 4.07          | 0.777             | 2               | مرتفع        |
| 08    | يسود المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على تحسين الأداء في المنظمة.                  | 3.80          | 0.894             | 5               | متوسط        |
| 09    | تقوم المنظمة باكتشاف طرق متميزة عن تلك المستعملة من قبل المنافسين.            | 3.82          | 0.885             | 4               | متوسط        |
| 10    | تعمل المنظمة على التحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها للوفاء بتوقعات الزبائن. | 4.22          | 0.733             | 1               | مرتفع        |
|       | التميز  | 3.95          |                   |                 | متوسط        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال والذي تمثل في التميز، أين جاء قياسه عن طريق ( 5 ) أسئلة تمثلت في الفقرات من ( 6-10 ) كما هو موضح في أداة الدراسة الملحق رقم ( 02 ) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.95 ) وبدرجة موافقة متوسطة، أي أن موظفو منظمات الأعمال لا يساهمون في تقديم منتجات ذات جودة عالية بالإضافة إلى

أنهم لا يقومون باكتشاف استخدامات جديدة للمنتج موجود ،حيث عكست الفقرتين ( 7-10) المستوى المرتفع للتميز من وجهة نظر عينة الدراسة في منظمات الأعمال المبحوثة بمتوسطات حسابية (4.07; 4.22)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرتين (6-8-9) إلى المستوى المتوسط للتميز في منظمات الأعمال المبحوثة وبمتوسطات حسابية جد مقاربة بلغت (3.82; 3.80; 3.83) على التوالي.

### ثالثا: نتائج تحليل بعد التركيز

الجدول رقم(24) : استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (التركيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى قبول |
|-------|---|---------------|-------------------|-----------------|------------|
| 11    | تقوم المنظمة بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن.   | 3.05          | 1.157             | 4               | متوسط      |
| 12    | تركز المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة بأقل تكلفة للقطاعات التي تعمل معها.                      | 3.70          | 1.090             | 1               | متوسط      |
| 13    | تركز المنظمة على أسواق محدودة أو قطاع سوقي مستهدف.  | 3.31          | 1.157             | 3               | متوسط      |
| 14    | تركز المنظمة على الإشراف المكثف للموارد البشرية من اجل جذب كفاءات مبدعة ومهارات ذات خبرة طويلة. | 3.61          | 1.057             | 2               | متوسط      |
|       | التركيز   | 3.42          |                   |                 | متوسط      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يظهر من خلال الجدول رقم ( 24) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال محل الدراسة، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (14-12) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم ( 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة، أي أن المنظمة لا تقوم بالتركيز على شريحة معينة ولكن تقوم بالتركيز على جميع الشرائح دون أن تلبي لهم احتياجاتهم .

حيث جاء في الفقرة ( 12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3.70)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة ( 14) بمتوسط ( 3.61)، في حين جاءت الفقرة ( 13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.31)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وكذلك بدرجة موافقة متوسطة الفقرة (11) .

رابعاً: نتائج تحليل بعد الإبداع و الابتكار

الجدول رقم (25): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الإبداع الابتكار) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| الرقم | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 15    | تفرض المنظمة منتجاتها من خلال ما تتوفر عليه من إبداع وابتكار مقارنة بالمنظمات المنافسة.   | 3.96          | 0.833             | 2               | متوسط        |
| 16    | يشجع الإبداع والابتكار على تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة للمنتج الموجود.   | 4.10          | 0.806             | 1               | مرتفع        |
| 17    | تساهم الموارد البشرية على ايجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارفة للمنتج.  | 3.59          | 1.048             | 4               | متوسط        |
| 18    | يساهم المورد البشري بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وأساليبهم في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق والهيمنة عليه. | 3.90          | 0.932             | 3               | متوسط        |
|       | <b>الإبداع والابتكار</b>  | <b>3.89</b>   |                   |                 | <b>متوسط</b> |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (25) نتائج تحليل آخر بعد للمتغير الثاني والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (15-18) كما هو مرفق في الملحق رقم (02) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة موافقة متوسطة، وهذا إشارة للإدراك الكبير لإفراد عينة الدراسة بدور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال، حيث جاءت الفقرة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.806) بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تأتي بعدها في المرتبة الثانية الفقرة (15) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.833)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة (18) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.932)، بينما جاءت في الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة كسابقتيها الفقرة (17) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.048).



### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم تطبيق نموذج الارتباط الخطي البسيط (Spearman) من أجل قياس العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

حسب نظرية النزعة المركزية بما أن عدد أفراد عينة الدراسة يفوق 30 مشاهدة بحيث وصل عدد العينة المبحوثة إلى 83، مما يعني أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (26): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| المتغيرات  | التوزيع الطبيعي |
|--|-----------------|
| المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية | 0.000*          |
| المتغير الثاني: الميزة التنافسية                   | 0.002           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم (26) تبين لنا نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الثاني: نتائج العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة

##### التنافسية

بغية قياس مدى ارتباط وتأثر عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما، وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية (الارتباط الخطي لسبيرمان) حيث يهتم هذا النموذج بقياس قوة العلاقة بين المتغيرين  $X, Y$ ، بحيث أن التغير في أحدهما يؤدي إلى التغير في الثاني، بحيث قيمة  $-1 < r < 1$  (كلما كانت قيمة  $r$  قريبة من 1 كلما كانت العلاقة قوية بين المتغيرين)، و إشارة  $r$  السالبة أو الموجبة تبين نوع العلاقة (العكسية أو الطردية) بين المتغيرين، ومن ثم إبراز العلاقة بينهما.

الجدول رقم (27): يبين العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة .

|                     |  | عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية                  |         |         |                       |                 |
|---------------------|--|--|---------|---------|-----------------------|-----------------|
|                     |  | تحديد<br>الاحتياجات<br>المستقبلية<br>من الموارد<br>البشرية | التوظيف | التكوين | الأجور و<br>التحفيزات | تقييم<br>الأداء |
| الميزة<br>التنافسية | N (حجم العينة)                                       | 83   | 83      | 83      | 83                    | 83              |
|                     | Corrélation<br>de<br>Spearman<br>(ارتباط<br>سبيرمان) | 0.885 *  | 0.984*  | 0.981*  | 0.986*                | 0.991*          |
|                     | Sig<br>(bilatérale)<br>القيمة المعنوية               | 0.000*   | 0.000*  | 0.000*  | 0.000*                | 0.000*          |

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (27) إلى أنه يوجد علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية ، عند مستوى المعنوية 5% في هذه الدراسة .

كما يتضح من خلال الجدول انه يوجد ارتباط خطي طردي بين تقييم الأداء (استخدام أساليب رقابية وتصحيح الانحرافات) والميزة التنافسية، حيث بلغت نسبة الارتباط بـ: 99.1%، ثم تليها في المرتبة الثانية العلاقة بين الأجور و التحفيزات (استخدام نظام عادل للمكافآت والترقيات) والميزة التنافسية بنسبة ارتباط 98.6%، كما سجلت في المرتبة الثالثة بنسبة ارتباط 98.4 % بين التوظيف والميزة التنافسية، يأتي بعد ذلك في المرتبة الرابعة علاقة الارتباط بين التكوين والميزة التنافسية بنسبة 98.1% وهذا يدل على أن التكوين (توفير برامج تدريبية وتكوينية مستمرة) لا تأثر بقدر كبير في الميزة تنافسية بقدر

العناصر السابقة، لتدرج في المرتبة الأخيرة العلاقة بين تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والميزة التنافسية وهذا يدل على وجود علاقة طردية بنسبة ارتباط تقدر بـ : 88.5 % وهذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بالعناصر السابقة، ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية تربطهما علاقة طردية وقوية لكن بنسب متفاوتة .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضيات عن طريق اختبار الانحدار المتعدد Multi Régression مستخدمين في ذلك (معامل التحديد، مستوى المعنوية ) .

#### أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الميزة التنافسية

| أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية                                   | معامل التحديد | مستوى المعنوية Sig |
|---|---------------|--------------------|
| يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. | 0.877         | 0.000*             |
| التوظيف لتحقيق الميزة التنافسية .   | 0.969         | 0.000*             |
| التكوين في تحقيق الميزة التنافسية .   | 0.962         | 0.000*             |
| للأجور والتحفيزات في تحقيق الميزة التنافسية .                               | 0.973         | 0.000*             |
| لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية .                                   | 0.975         | 0.000*             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

#### **1-الفرضية الفرعية الأولى :**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعد تخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث :

$H_0$  :لا توجد علاقة لبعد تخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

$H_1$ : توجد علاقة لبعء تخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 28)، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية على الميزة التنافسية لأفراد عينة الدراسة، حيث قدر مستوى المعنوية ب: (Sig=0.000) وهي اقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.871$ ) يفسر التغير في الميزة التنافسية كمتغير تابع، أما بقية النسبة (0.129) فتفسرها الأبعاد الأخرى في المتغير المستقل، مما يقضي برفض فرضية العدم والتي تنصب بأنه لا يوجد دور لهذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية وقبول الفرضية البديلة

## 2-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث :

$H_0$ : لا توجد علاقة لبعء تخطيط التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية .

$H_1$ : توجد علاقة لبعء تخطيط التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء التوظيف على الميزة التنافسية لأفراد عينة الدراسة، حيث قدر مستوى المعنوية ب: (Sig=0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2=0.969$ ) وهذا ما يفسر التغير في الميزة التنافسية كمتغير تابع، أما باقي النسبة (0.031) فتفسرها الأبعاد الأخرى من (تكوين، الأجور و التحفيزات وتقييم الأداء) في المتغير المستقل، مما يقتضي بقبول فرضية العدم والتي تنصب بأنه يوجد دور لهذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة .

## 3-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعء تخطيط التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث:

$H_0$ : لا توجد علاقة لبعء تخطيط التكوين في تحقيق الميزة التنافسية .

$H_1$ : توجد علاقة لبعء تخطيط التكوين في تحقيق الميزة التنافسية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 28)، انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء التكوين على الميزة التنافسية لأفراد عينة الدراسة، حيث قدر مستوى المعنوية ب: (Sig=0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.962 وهذا ما

يفسر التغيير في الميزة التنافسية كمتغير تابع، أما ما بقي من النسبة ( 0.038 ) فراجع إلى عوامل في الأبعاد الأخرى التابعة للمتغير المستقل، مما يقضي برفض فرضية العدم والتي تنصب بأنه لا يوجد دور لبعد التكوين في تحقيق الميزة التنافسية وقبول الفرضية البديلة.

#### 4-الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعد الأجور في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث:

$H_0$  : لا توجد علاقة لبعد تخطيط الأجور و التحفيزات في تحقيق الميزة التنافسية .

$H_1$  : توجد علاقة لبعد تخطيط الأجور و التحفيزات في تحقيق الميزة التنافسية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الأجور و التحفيزات على الميزة التنافسية لأفراد عينة الدراسة، حيث قدر مستوى المعنوية في هذا البعد ب: (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 )، كما أن قيمة معامل التحديد كانت ( $R^2=0.973$ ) وهذا ما يفسر التغيير في الميزة التنافسية كمتغير تابع، أما باقي النسبة (0.027) فتفسرها الأبعاد الأخرى التابعة للمتغير المستقل، مما يقضي بقبول الفرضية العدمية والتي تنصب بأنه يوجد دور لبعد الأجور و التحفيزات في تحقيق الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة .

#### 5-الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لبعد تخطيط تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث :

$H_0$  : لا توجد علاقة لبعد تخطيط تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية .

$H_1$  :توجد علاقة لبعد تخطيط تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 28)، انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء على الميزة التنافسية لأفراد عينة الدراسة، حيث قدر مستوى المعنوية ب : (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 )، كما أن قيمة معامل التحديد لهذا البعد كانت أكبر من قيمة الأبعاد الأخرى حيث بلغت ( $R^2=0.975$ ) وهذا راجع لدور الكبير الذي يلعبه تقييم الأداء المستمر للموظفين، تصحيح انحرافاتهم و اعتماد أساليب رقابية متزامنة مع التغيرات البيئية المستقبلية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الأعمال، أما النسبة الطفيفة التي تبقت وهي ( 0.025 ) فراجعة للأبعاد الأخرى في المتغير المستقل، مما يقضي برفض فرضية العدم بأنه لا يوجد دور لهذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية وقبول الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

| مستوى المعنوية<br>Sig | معامل<br>التحديد | الفرضية الرئيسية  |
|-----------------------|------------------|---|
| 0.009                 | 0.984            | دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية . |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، انه يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية ( Sig=0.009 ) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 )، كما تشير قيمة معامل التحديد (  $R^2=0.984$  ) والتي تفسر التغيير في الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أما بقية النسبة 0.016 فتفسرها لوجود متغيرات أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة، مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص بأنه لا يوجد دور لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وقبول الفرضية البديلة .

### خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها حول منظمات الأعمال محل الدراسة استنتجنا ان للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وحتى تستطيع منظمات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية يجب:
- أن تقوم بتحديد وتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم دراسة سوق العمل بغية استقطاب كفاءات عالية من اجل الاستفادة منها والاستثمار فيها على المدى البعيد.
  - أن تتم عملية التوظيف وفق معايير موضوعية في مجملها (ترتيب حسب المعدل العام، اختبار تقني، اختبار كتابي.....)، بالإضافة إلى تعيين موظفين ذوي خبرة ومعرفة كافية لأداء العمل المطلوب منهم.
  - تنمية وتطوير كفاءات الموظفين وذلك عن طريق إجراء دورات تكوينية لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة بما يتوافق مع التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال .
  - العمل على تحسين أداء الموظفين عن طريق استخدام نظام حوافز و مكافآت عادل يتناسب مع مستوى الجهد المبذول.
  - اعتماد أساليب رقابية من طرف إدارة الموارد البشرية والحرص على تقييم أداء الموظفين وتصحيح انحرافاتهم من اجل امتلاك وتحقيق ميزة تنافسية.

خاتمة



## خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الميزة التنافسية، اتضح لنا أن منظمات الأعمال تمتلك مورد بشري مؤهل و معد لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية، فهو يعد عنصر فعال ومهم في تحقيق أهدافها (كالربحية، النمو، البقاء والاستمرار .....)، على اعتبار أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منظمة أعمال مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى، بالإضافة إلى أنه يكسب المنظمة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية .

ولقد بات من الواضح كليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن طريق التخطيط لها على المدى الطويل وكذا تنميتها، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنظمات التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها وتعزيز ميزتها التنافسية .

لهذا وجب على منظمات الأعمال 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 و المكافآت دون أن ننسى تقييم أدائه وتصحيح انحرافاته، وهذا من أجل تمكين من الوظائف التي يشغلونها ولتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنظمات الأخرى.

## النتائج و الاقتراحات:

## أ - نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة، ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي :

- عدم وجود إدارة متخصصة في منظمات الأعمال تعمل على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات و توظيفها في مناصب مناسبة لها.
- تحرص منظمات الأعمال على تكوين وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم من خلال تشجيعهم على تطوير مكتسباتهم لمواجهة مختلف التغيرات البيئية والمستقبلية .
- وجود نظام خاص بتحفيز الموظفين ومنحهم مكافآت بحسب مستوى أدائهم داخل المنظمة رغم وجود نقائص فيه من ناحية العدالة والشفافية.
- تحرص منظمات الأعمال على تقييم مستوى أداء الموظفين من خلال السهر على مراقبتهم وتشجيعهم على تحسينه.
- كلما كان هناك اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى زيادة وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال محل الدراسة.

ب- اقتراحات الدراسة:

- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال ببعيد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لكون هذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي الذي يقودها نحو تعزيز قدراتها التنافسية.
  - وجوب سعي منظمات الأعمال لتوظيف موارد بشرية كفوءة، لأنها العنصر الفعال والمهم الذي يضمن بقاءها واستمرارها.
  - لا بد على منظمات الأعمال القيام بتدريب وتكوين الموظفين من أجل أداء مهامهم على أحسن وجه .
  - على منظمات الأعمال اللجوء إلى اعتماد نظام أجور وحوافز يرضي كافة المستويات الإدارية ويشجعهم على تحقيق أداء أعلى .
  - ضرورة إتباع منظمات الأعمال نظام لتقييم الأداء، واعتمادها على أساليب رقابية تمكنها من تصحيح الانحرافات.
  - العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى منظمات الأعمال، وضمان مشاركة مسئولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لها.
- آفاق البحث:**
- وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب الإثراء ونذكر على سبيل المثال :
- تحديد معايير تعبر عن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وكيفية تطويرها .
  - أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي .
  - التخطيط الاستراتيجي الإلكتروني وتطبيقه ودراسة أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع والمصادر

أولا : باللغة العربية

الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 2- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية، للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 3- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 5- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 7- حسن نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- خالد عبد الحميد الهبيي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 9- خضير كاظم حمود و ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 10- راوية محمد حسن و محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية تقييم الأداء - المتغيرات البيئية- تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
- 11- زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 13- سعاد نائف برنوطي، (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- 14- سعد علي محمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2014.

- 15- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
- 16- علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- علاء فرحان وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 18- علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 19- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 20- فريد آل-فراي وآخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، العنكبان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2007.
- 21- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات، -حالات تطبيقية-، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013.
- 23- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 24- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 25- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 26- محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 27- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- 28- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014.
- 29- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

- 30-محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الطبعة الأولى 2015.
- 31-محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، 2009.
- 32-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تتموي تكنولوجياي -عولمي - دار الرواد للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- 33-منير نوري و فريد كوثل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 34-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
- 35-نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة ، 2005.
- 36-ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
- 37-نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 38-نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 39-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- 40-هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 41-يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي الهياضي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

#### المذكرات:

- 1-بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011.
- 2-رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011.

- 3-سملالي لحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003.
- 4-شباح سامي و حوامدي حسام، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله، 2016/2017.
- 5-طبول ريمة، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي، ميله، 2013/2014.
- 6-عمار بوشناف، دور الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 7-فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2006.
- 8-لعيدلي نهاد، دور وظيفة التدريب في تحقيق إبعاد الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2013/2014.
- 9-محمد السائح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 10-محمد سماعة، التخطيط الإستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- 11-مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 12-مساعدة عماد، دور الإستراتيجية بتنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2013/2014.
- 13-ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بنما، 2011.
- 14-نضيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.

### الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1-سملاي لحضية، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.

2-قويدر لويزة، قشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدوليحول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

### المجلات والبحوث:

1-انتصار أحمد عبيد، جليلة عبيدان حليحل، أثار تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد47، جامعة بغداد 2007.

2-حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث.

3-محمد عواد الزيادات، مروان محمد السنور، تخطيط الموارد البشرية ودره في تعزيز المقدمة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 42، 2007.

### ثانيا: باللغة الأجنبية

1-Charlie cook, Managing Human Resources, 14<sup>th</sup> edition, the university of West Alabarna,2003.

2-NINA paula marchoni, fundamentals of human resources management, 8<sup>th</sup>ed, Iohn wiely, sons Inc, 2007.

3-Philippe lassene, Global strategic management, 2<sup>nd</sup>ed, palgrave Macmillan, new York, 2007.

4-Shaun Tyson and, Alfred youk, Essential, of HRM, 4<sup>th</sup> edition, linarc house, Jordan hill, oxford, 2000.

5-Wheelen, Thomas L; hunger, david, strategic, management, and business policy, Pearson Education India,8<sup>th</sup>ed,2002.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

| الرقم | اسم الأستاذ المحكم |
|-------|--------------------|
| 01    | برني ميلود         |
| 02    | بلحاج طارق         |
| 03    | سمايلي جمال        |
| 04    | ابوبكر بوسالم      |
| 05    | علي موسى امال      |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي\_المركز الجامعي عبد الحفيظ  
بالصوف - ميله -  
معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستمارة حول موضوع :

**دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق  
ميزة تنافسية للمنظمات الأعمال .  
دراسة حالة : عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله**

إستمارة بحث مكمله لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية  
السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد  
البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الأعمال," و ذلك في إطار إستكمال  
متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير من المركز الجامعي عبد  
الحفيظ بالصوف ميله .

يرجى منكم تعبئة الاستمارة المرفقة؛ بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستمارة  
قراءة متأنية ؛ ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل  
عبارة أداة الدراسة، مع العلم أن ما تدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض  
البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

.....تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير

**الطالبات :** نور الهدى مسعود

خولة بركات

السنة الجامعية : 2018/2017

نرجو وضع الإشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2/العمر : أقل من 20 سنة ☐ 20 \_ 30 سنة ☐

40\_50 سنة ☐ 31 سنة \_40 ☐

سنة فما فوق 51 ☐

3/المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4/الوظيفة : مدير ☐ نائب مدير ☐

رئيس مصلحة الموارد البشرية ☐ رؤساء الوحدات ☐

5/ مدة العمل في المنظمة : أقل من سنة ☐ من 1 \_ 5 سنوات ☐

6 \_ 10 سنوات ☐ من 11 \_ 15 سنة ☐

16 سنة فما فوق ☐

6/نوع نشاط المنظمة : إنتاجي ☐ صناعي ☐ خدماتي ☐ تجاري ☐

7/عدد العمال : 1 \_ 9 عامل ☐

10 \_ 29 عامل ☐

30 \_ 49 عامل ☐

50 \_ 299 عامل

☐

300 \_ فما فوق عامل

☐

8/ كيف إلتحقت بالعمل ؟ عن طريق : مسابقة

☐

عقد ما قبل التشغيل

☐

توظيف مباشر

☐

أخرى أذكرها .....

9/ بماذا تهتم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى ؟ العمال

☐

الإنتاج

☐

الربح

☐

أخرى أذكرها .....

10/ كيف هي علاقتك مع رئيس عملك ؟ سيئة

☐

حسنة

☐

جيدة

☐

11/ هل أنت على إطلاع على التطورات الحاصلة داخل المنظمة ؟

☐ لا

☐ نعم

12/ إذا ناقشت قضية مع زملائك تتعلق بالمنظمة و الموظفين فهل تتوصلون إلى إتفاق ؟

☐ إطلاقا

☐ أحيانا

☐ دائما

13/ إذا واجهت مشكلة معينة في العمل من يقوم بمساعدتك ؟

☐ زملاؤه في العمل

☐ رئيس عملك

أخرى أذكرها .....

المحور الثاني : متغيرات الدراسة  
الجزء الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال  
1 - تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

| الرقم | العبارات  | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|---|----------------|-------|-------|-----------|--------------------|
| 01    | تقوم المنظمة بمعرفة إمكانيتها من الموارد البشرية بدقة   |                |       |       |           |                    |
| 02    | تقوم المنظمة بحصر شامل لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية  |                |       |       |           |                    |
| 03    | تقوم المنظمة بتحديد و تقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات و الاختصاصات و المؤهلات و المهارات اللازمة . |                |       |       |           |                    |
| 04    | تقوم المنظمة بدراسة شاملة لسوق العمل بهدف إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية                             |                |       |       |           |                    |
| 05    | تقوم المنظمة بالاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة و المحافظة عليها و الاستثمار فيها               |                |       |       |           |                    |

2 - التوظيف

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|-----------|--------------------|
| 06    | لدى المؤسسة إدارة متخصصة تعمل على إستقطاب الكفاءات                   |                |       |       |           |                    |
| 07    | تخضع عملية التوظيف في المنظمة لمعايير الشفافية و العدالة             |                |       |       |           |                    |
| 08    | تقوم المنظمة بتعيين الموظفين في وظائف مناسبة لقدراتهم و مهاراتهم     |                |       |       |           |                    |
| 09    | يمتلك موظفو المظمة المعرفة و الخبرة الكافية لأداء العمل المطلوب منهم |                |       |       |           |                    |

## 3-التكوين

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 10    | تسعى المنظمة الى تنمية مهارات موظفيها من خلال دورات تكوينية بصفة مستمرة  |                |       |       |              |                       |
| 11    | تعمل المنظمة على إجراء دورات تدريبية لكافة المستويات الادارية بالمنظمة بما يتوافق مع التغيرات التي تعرفها منظمات الاعمال |                |       |       |              |                       |
| 12    | تسعى إدارة المنظمة على تشجيع الموظفين على تطوير مكتسباتهم من خلال تلقي التكوين   |                |       |       |              |                       |
| 13    | التكوين يفيد في تأهيل الموظفين لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية   |                |       |       |              |                       |

## 3 - الأجور و التحفيزات

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 14    | تعتمد المنظمة نظام حوافز مناسب لتحسين الأداء الاستراتيجي                       |                |       |       |              |                       |
| 15    | يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت و التعويضات للعاملين فيها                   |                |       |       |              |                       |
| 16    | نظام الترقيات في المنظمة يحفز الموظفين على تحقيق أداء أعلى                     |                |       |       |              |                       |
| 17    | يحصل موظفو المؤسسة على الحوافز و المكافآت بما يتناسب مع مستوى أدائهم و مجهودهم |                |       |       |              |                       |

## 4 - تقييم الأداء

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غ<br>موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|
| 18    | تهتم إدارة الموارد البشرية بالمستوى و الخبرة المهنية للموظفين              |                |       |       |              |                     |
| 19    | تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين مستوى أداء الموظفين من مختلف النواحي  |                |       |       |              |                     |
| 20    | تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب عقابية لمواجهة الاداء الضعيف للموظفين   |                |       |       |              |                     |
| 21    | تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب رقابي متزامن لتصحيح الانحرافات في الاداء |                |       |       |              |                     |

## الجزء الثاني : الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال

## 1-التكلفة الأقل

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 01    | تساهم الموارد البشرية في تخفيض التكاليف                              |                |       |       |              |                       |
| 02    | تساهم الموارد البشرية للمنظمة في تحسين أساليب الانتاج                |                |       |       |              |                       |
| 03    | تعمل المنظمة على الاستغلال الامثل لموارد المتاحة من أجل خفض التكاليف |                |       |       |              |                       |
| 04    | تدعم المنظمة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف                   |                |       |       |              |                       |
| 05    | تقوم المنظمة بإدماج طرق الانتاج من أجل تخفيض التكاليف                |                |       |       |              |                       |



2-التميز

| الرقم | العبارات  | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|---|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 06    | تساهم الموارد البشرية في تقديم منتجات ذات جودة عالية                          |                |       |       |              |                       |
| 07    | تقدم المنظمة منتوجات مميزة مقارنة بمنافسيها                                   |                |       |       |              |                       |
| 08    | يسود المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على تحسين أداء في المنظمة                     |                |       |       |              |                       |
| 09    | تقوم المنظمة باكتشاف طرق متميزة عن تلك المستعملة من قبل المنافسين             |                |       |       |              |                       |
| 10    | تعمل المنظمة على التحسين المستمر في منتجاتها و خدماتها للوفاء بتوقعات الزبائن |                |       |       |              |                       |

3-التركيز

| الرقم | العبارات  | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|---|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 11    | تقوم المنظمة بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن  |                |       |       |              |                       |
| 12    | تركز المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة و بأقل تكلفة للقطاعات التي تعمل معها                     |                |       |       |              |                       |
| 13    | تركز المنظمة على أسواق محدودة أو قطاع سوقي مستهدف   |                |       |       |              |                       |
| 14    | تركز المنظمة على الاشراف المكثف للموارد البشرية من أجل جذب كفاءات مبدعة و مهارات ذات خبرة طويلة |                |       |       |              |                       |

## 4-الإبداع و الابتكار

| الرقم | العبارات   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 15    | تفرض المنظمة منتجاتها من خلال ما تتوفر عليه من إبداع تكنولوجي و إبتكار مقارنة بالمنظمات المنافسة   |                |       |       |              |                       |
| 16    | يشجع الابداع و الابتكار على تحسين منتج أو إستحداث خواص جديدة لمنتج موجود   |                |       |       |              |                       |
| 17    | تساهم الموارد البشرية على إيجاد أو إظهار إستخدامات جديدة و غير متعارف للمنتج   |                |       |       |              |                       |
| 18    | يساهم المورد البشري بالابتكار و بالتحسين المستمر لمنتجاتهم و أساليبهم في جميع المجالات بلا إستثناء من أجل البقاء في السوق و الهيمنة عليه |                |       |       |              |                       |

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

NONPAR CORR

/VARIABLES= تحديد المحتياجات المستقبلية التوظيف التكوين الاجرو التحفيزات تقييم الاداء  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations non paramétriques

|  |   |
|--|---|
| Sortie obtenue                         | 26-APR-2018 08:48:34  |
| Commentaires                           |   |
| Entrée                                 | Données   |
|  | C:\Users\Pc\Desktop\  |
|  | \spssssssss.sav   |
| Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1   |
| Filtre                                 | <sans>  |
| Pondération                            | <sans>  |
| Fichier scindé                         | <sans>  |
| N de lignes dans le fichier de travail | 87  |
| Gestion des valeurs manquantes         | Définition de la valeur manquante   |
|  | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.   |
| Observations utilisées                 | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.                |
| Syntaxe                                | NONPAR CORR<br>/VARIABLES= تحديد المحتياجات المستقبلية التوظيف<br>التكوين الاجرو التحفيزات تقييم الاداء<br>/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL<br>NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Ressources                             | Temps de processeur   |
|  | 00:00:00,02   |
|  | Temps écoulé  |
|  | 00:00:00,05   |
|  | Nombre d'observations autorisées  |
|  | 104857 observations <sup>a</sup>  |

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

|                 |                             |                            | تحديد الاحتياجات المستقبلية | التوظيف |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------|
| Rho de Spearman | تحديد الاحتياجات المستقبلية | Coefficient de corrélation | 1,000                       | ,903**  |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | .                           | ,000    |
|                 |                             | N                          | 83                          | 83      |
|                 | التوظيف                     | Coefficient de corrélation | ,903**                      | 1,000   |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000                        | .       |
|                 |                             | N                          | 83                          | 83      |
|                 | التكوين                     | Coefficient de corrélation | ,895**                      | ,975**  |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000                        | ,000    |
|                 |                             | N                          | 83                          | 83      |
|                 | الاجرو التحفيزات            | Coefficient de corrélation | ,895**                      | ,986**  |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000                        | ,000    |
|                 |                             | N                          | 83                          | 83      |
|                 | تقييما لاداء                | Coefficient de corrélation | ,867**                      | ,981**  |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000                        | ,000    |
|                 |                             | N                          | 83                          | 83      |

### Corrélations

|                 |                             |                            | التكوين | الاجرو التحفيزات | تقييما لاداء |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|---------|------------------|--------------|
| Rho de Spearman | تحديد الاحتياجات المستقبلية | Coefficient de corrélation | ,895**  | ,895**           | ,867**       |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000    | ,000             | ,000         |
|                 |                             | N                          | 83      | 83               | 83           |
|                 | التوظيف                     | Coefficient de corrélation | ,975**  | ,986**           | ,981**       |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000    | ,000             | ,000         |
|                 |                             | N                          | 83      | 83               | 83           |
|                 | التكوين                     | Coefficient de corrélation | 1,000   | ,981**           | ,981**       |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | .       | ,000             | ,000         |
|                 |                             | N                          | 83      | 83               | 83           |
|                 | الاجرو التحفيزات            | Coefficient de corrélation | ,981**  | 1,000            | ,984**       |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000    | .                | ,000         |
|                 |                             | N                          | 83      | 83               | 83           |
|                 | تقييما لاداء                | Coefficient de corrélation | ,981**  | ,984**           | 1,000        |
|                 |                             | Sig. (bilatéral)           | ,000    | ,000             | .            |
|                 |                             | N                          | 83      | 83               | 83           |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(04): معامل الفا كرونباخ

RELIABILITY

VARIABLES= /نوع نشاط المنظمة عدد العمال كيف التحقت بالعمل اهتمام المنظمة العقلاة مع الرئيس الإطلاع على التطورات المناقشة مشكلة في العمل معرفة الإمكانات حصر الاحتياجات تحديد الاحتياجات دراسة السوق الاستفادة من الموارد البشرية الإدارة عملية التوظيف تعيين الموظفين المعرفة والخبرة تنمية المهارات دورات تدريبية تشجيع الموظفين تأهيل الموظفين نظام حوافز النظام نظام الترقيات الحوافز والمكافآت اهتمام الإدارة حرص الإدارة اعتماد الإدارة اعتماد الإدارة الرقابية المساعدة في تخفيض التكاليف

Fiabilité

|  |  |
|--|--|
| Sortie obtenue                         | 16-APR-2018 15:38:26   |
| Commentaires                           |  |
| Entrée                                 | Données  |
|  | C:\Users\ZOUBAIDA\Documents\Sans titre1.sav  |
| Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
| Filtre                                 | <sans>   |
| Pondération                            | <sans>   |
| Fichier scindé                         | <sans>   |
| N de lignes dans le fichier de travail | 87   |
| Entrée de la matrice                   |  |
| Gestion des valeurs manquantes         | Définition de la valeur manquante  |
|  | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
| Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Ressources                             | Temps de processeur  |
|  | Temps écoulé   |
|  | 00:00:00,02  |
|  | 00:00:00,02  |

Echelle : ALL VARIABLES

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,993              | 52                |

## الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين

Tests de normalité<sup>a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u,v,w,x,y,z,aa,ab,ac,ad,ae,af,ag,ah,ai</sup>

| التخطيط الاستراتيجي |      | Kolmogorov-Smirnov <sup>p</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|---------------------|------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                     |      | Statistiques                    | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| الميزة التنافسية    | 3,03 | ,260                            | 2   | .    |              |     |      |
|                     | 3,07 | ,260                            | 2   | .    |              |     |      |
|                     | 3,45 | ,266                            | 4   | .    | ,817         | 4   | ,137 |
|                     | 3,49 | ,265                            | 3   | .    | ,953         | 3   | ,583 |
|                     | 3,69 | ,260                            | 2   | .    |              |     |      |
|                     | 3,90 | ,307                            | 4   | .    | ,729         | 4   | ,024 |
|                     | 3,95 | ,385                            | 3   | .    | ,750         | 3   | ,000 |
|                     | 4,05 | ,482                            | 10  | ,000 | ,509         | 10  | ,000 |
|                     | 4,43 | ,260                            | 2   | .    |              |     |      |
|                     | 4,71 | ,260                            | 2   | .    |              |     |      |
|                     | 4,92 | ,441                            | 4   | .    | ,630         | 4   | ,001 |

Tests de normalité<sup>a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,t,u,v,w,x,y,z,aa,ab,ac,ad</sup>

| الميزة التنافسية    |      | Kolmogorov-Smirnov <sup>u</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |      |
|---------------------|------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
|                     |      | Statistiques                    | ddl | Sig.  | Statistiques | ddl | Sig. |
| التخطيط الاستراتيجي | 2,69 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 2,81 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 2,93 | ,253                            | 3   | .     | ,964         | 3   | ,637 |
|                     | 3,09 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 3,15 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 3,70 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 3,76 | ,214                            | 6   | ,000* | ,889         | 6   | ,312 |
|                     | 3,94 | ,400                            | 12  | ,000  | ,674         | 12  | ,000 |
|                     | 4,05 | ,264                            | 4   | .     | ,836         | 4   | ,183 |
|                     | 4,23 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 4,88 | ,260                            | 2   | .     |              |     |      |
|                     | 5,00 | ,351                            | 9   | ,002  | ,781         | 9   | ,012 |

الملحق رقم 06): اختبار فرضيات الدراسة

1-الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,933 <sup>a</sup> | ,871   | ,869          | ,32880                          | ,871                      | 545,918        |

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 59,019           | 1   | 59,019      | 545,918 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 8,757            | 81  | ,108        |         |                   |
| Total        | 67,775           | 82  |             |         |                   |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تحديد الاحتياجات المستقبلية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                      | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|                             | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)               | -1,782                        | ,239           |                           | -7,442 | ,000 |
| تحديد الاحتياجات المستقبلية | 1,402                         | ,060           | ,933                      | 23,365 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

2-الفرضية الفرعية الثانية :

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,985 <sup>a</sup> | ,969   | ,969          | ,15995                          | ,969                      | 2568,024       |

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 Régression | 65,703           | 1   | 65,703      | 2568,024 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2,072            | 81  | ,026        |          |                   |
| Total        | 67,775           | 82  |             |          |                   |

## Coefficients

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | ,630                          | ,064           |                           | 9,846  | ,000 |
| التوظيف       | ,836                          | ,016           | ,985                      | 50,676 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة :

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,981 <sup>a</sup> | ,962   | ,961          | ,17936                          | ,962                      | 2025,802       |

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 Régression | 65,170           | 1   | 65,170      | 2025,802 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2,606            | 81  | ,032        |          |                   |
| Total        | 67,775           | 82  |             |          |                   |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | ,289                          | ,079           |                           | 3,641  | ,000 |
| التكوين       | ,902                          | ,020           | ,981                      | 45,009 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

## 4- الفرضية الفرعية الرابعة :

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,986 <sup>a</sup> | ,973   | ,973          | ,15017                          | ,973                      | 2924,272       |



ANOVA<sup>a</sup>

|   |            | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|---|------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 | Régression | 65,949           | 1   | 65,949      | 2924,272 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | Résidus    | 1,827            | 81  | ,023        |          |                   |
|   | Total      | 67,775           | 82  |             |          |                   |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الاجرو التحفيزات

Coefficients<sup>a</sup>

|   |                  | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés |        |      |
|---|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|   | Modèle           | B                             | Ecart standard | Bêta                      | T      | Sig. |
| 1 | (Constante)      | ,806                          | ,057           |                           | 14,171 | ,000 |
|   | الاجرو التحفيزات | ,806                          | ,015           | ,986                      | 54,077 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

5-الفرضية الفرعية الخامسة :

Récapitulatif des modèles

|  |        |                   |        |               | Modifier les statistiques       |                     |
|--|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
|  | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|  | 1      | ,987 <sup>a</sup> | ,975   | ,975          | ,14490                          | ,975                |
|  |        |                   |        |               |                                 | Variation de F      |
|  |        |                   |        |               |                                 | 3147,158            |

ANOVA<sup>a</sup>

|   |            | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|---|------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 | Régression | 66,075           | 1   | 66,075      | 3147,158 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | Résidus    | 1,701            | 81  | ,021        |          |                   |
|   | Total      | 67,775           | 82  |             |          |                   |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تقييم الاداء

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | ,444                          | ,061           |                           | 7,269  | ,000 |
| تقييم الاداء  | ,913                          | ,016           | ,987                      | 56,100 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميز التنافسية

6- إختبار الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,992 <sup>a</sup> | ,984   | ,984          | ,11551                          | ,984                      | 4998,760       |

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1 Régression | 66,695           | 1   | 66,695      | 4998,760 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 1,081            | 81  | ,013        |          |                   |
| Total        | 67,775           | 82  |             |          |                   |

a. Variable dépendante : الميز تنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                              | Coefficients non standardizes |                | Coefficients standardisés | t      |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|
|                                     | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |
| 1 (Constante)                       | ,140                          | ,053           |                           | 2,664  |
| التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية | ,960                          | ,014           | ,992                      | 70,702 |

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                              | Sig. |
|-------------------------------------|------|
| 1 (Constante)                       | ,000 |
| التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية | ,009 |

الملحق رقم (07): منظمة الأعمال هنكل الجزائر - فرع شلفوم العيد -

## 1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE HENKEL.



### 1.1. HENKEL DANS LE MONDE.

#### 1.1.1. Le GROUPE HENKEL :

Le groupe **HENKEL** est présent dans 125 pays, répartis sur les cinq continents. Il emploie plus de **50 000** personnes, avec une implantation industrielle dans 75 pays. Le groupe HENKEL a fait ses preuves sur différents marchés.



IMPLANTATION DU GROUPE HENKEL

#### LA VISION ET LES VALEURS HENKEL:

**Notre vision**  
**Un leader mondial des  
marques et des technologies**

## Nos Valeurs :

- Clients
- Equipes
- Performance Financière
- Développement Durable
- Base Familiale

### 1.1.2. Les dates clefs de l'évolution du groupe HENKEL

- 1876 : La création de la société par Fritz HENKEL à Achen en Allemagne;
- 1907 : Le lancement de la première marque de détergents (PERSIL);
- 1913 : La création de la première filiale à l'étranger : (HENKEL&Cie AG) à Pratteln en Suisse ;
- 1923 : Le démarrage de la production et de la commercialisation des colles et adhésifs avec la marque (PATEX) ;
- 1924 : Le démarrage de la production des produits pour l'hygiène industrielle en lançant la marque (TSUNAMI) ;
- 1946 : Le début de la production et la commercialisation des produits cosmétiques ;
- 1974 : Le dépôt d'une demande de brevet pour (SASIL) qui est un substitut de phosphate ;
- 1982 : Le lancement du premier détergent sans phosphate (DIXAN) ;
- 1990 : L'alliance pour la première fois avec une entreprise chinoise ;
- 1990 : La ré-acquisition de l'usine de détergents à Genthin en Allemagne, expropriée en 1946 ;
- 1991 : Le lancement de la deuxième alliance HENKEL – ECOLAB et la participation du groupe dans ECOLAB Inc, à St Paul au Minnesota, USA ;
- 1991 : La création de HENKEL-ASIA PACIFIC Ltd, à Hong Kong ;
- 1993 : La participation du groupe dans la société de détergents TONSO, à St Petersbourg en Russie ;
- 1996 : L'ouverture du capital du groupe au public par l'achat d'actions ordinaires ;
- 1996 : La fondation de SCHWARZKOPF & HENKEL Cosmetics GmbH ;
- 1997 : L'acquisition de LOCTITE Corp, à Hartford Connecticut aux USA ;
- 1998 : L'acquisition de la société de cosmétiques DEP Corp, à Los Angeles, Californie aux USA aussi ;
- 1999 : L'implantation de la branche d'activité chimie et création de COGNIS ;
- 2000 : L'alliance du groupe HENKEL avec:
  - ENAD en Algérie,
  - MULTICORE en Grande Bretagne,
  - LION au Japon,
  - DEXTER aux USA;



- 2001 : La cession de COGNIS, et concentration sur les marques et les technologies nouvelles;
- 2002 : La présentation sous la marque ombrelle internationale:  
**"Henkel A Brand like a Friend"**
- 2003 : L'acquisition de DIAL Corporation, et entrée sur le marché Nord Américain de l'entretien de la maison et des cosmétiques ;
- 2004 : Le rachat des parts de l'ENAD en Algérie.

### **1.1.3. Les différents secteurs d'activité du groupe HENKEL:**

Le groupe HENKEL est présent dans trois secteurs d'activités :

- **DETERGENTS ET PRODUITS D'ENTRETIEN** : 1<sup>er</sup> en Allemagne, 2<sup>ème</sup> en Europe.

Le groupe et les marques de produits HENKEL les plus connus et les plus appréciés, dont beaucoup sont distribués dans le monde, comprennent : le linge, la vaisselle, l'entretien de la maison.

Le portefeuille produit du groupe HENKEL comprend : détergents universels, lessives spéciales, adoucissants et détachants, produits pour lave-vaisselle, produits d'entretien, produits à récurer, produits de soin pour sols et moquettes, nettoyeurs bain et toilettes, nettoyeurs vitres, nettoyeurs cuisines et autres produits d'entretien spécialisés.  
 Marques Dial, Purex, Renuzit, Armour.

- **COSMETIQUES** : 1<sup>er</sup> en Allemagne, 4<sup>ème</sup> en Europe.

Les nombreux produits de marque développés, fabriqués et commercialisés dans le monde, dans le secteur cosmétiques, connus sur le marché sous la marque Schwarzcopf & HENKEL, se décomposent en un certain nombre de gammes de produits. Des articles de marque pour professionnels du secteur de la coiffure, c'est à dire Schwarzcopf professionnel, complètent leur gamme.

Cette gamme de produit HENKEL comprend : shampooings et après-shampooings, colorations, produits de styling et de permanente, savons, produits pour le bain et la douche, déodorants, crèmes pour la peau, produits de soin de la peau, produits d'hygiène buccodentaire, parfums et fragrances, produits pour salons de coiffure.  
 Marques Dial : Coast, Tone, Pure & Natural.

- **COLLES, ADHESIFS ET PRODUITS D'ETANCHEITE** : leader mondial.

L'activité Colles et Adhésifs de HENKEL constitue une seule division responsable de ses activités dans le monde entier : adhésifs pour professionnels et adhésifs grand public.

Dans ce secteur, le groupe offre une large gamme de marque de produits pour la maison, le bureau et pour le marché du bricolage domestique. Pour les professionnels, elle fournit des adhésifs et des produits d'étanchéité pour la construction, la pose de sols, la toiture, la rénovation et le mobilier pour quelques uns.

Le chiffre d'affaires de HENKEL pour les secteurs de détergents et d'entretien sont de 35% de l'ensemble des ventes, viennent ensuite le secteur des cosmétiques et des colles et mastiques industriels qui représente chacun approximativement 25% du chiffre d'affaires du groupe HENKEL.

Quant au secteur des colles adhésifs et étanchéité, il représente 15% du chiffre d'affaires global.

### **1.2. PRESENTATION DE HENKEL ALGERIE**

La société HENKEL Algérie est une société par action (SPA), qui dispose de trois unités de production situées à Réghaïa (Centre), Chelghoum El Laid (Est) et Ain Temouchent (Ouest). Son siège est sis à : 22, rue Ahmed OUAKED, Bois des cars 3, Delly Ibrahim Alger.

HENKEL Algérie emploie près de 1200 salariés.

#### **1.2.1. HISTORIQUE**

L'Entreprise Nationale des Détergents et des Produits d'Entretien (ENAD) a été créée en 1988 après la restructuration de la société nationale des industries chimiques (SNIC) qui existe depuis 1967.

Un accord de Joint-venture a été signé en mai 2000 entre ENAD et le groupe HENKEL, ce qui a conduit à la création de **HENKEL-ENAD ALGERIE (HEA)**.

#### **1.2.2. HENKEL – ENAD ALGÉRIE**

Le partenariat de l'ENAD avec l'un des plus grands producteurs mondiaux de détergents, a été un moyen de mise à niveau afin de répondre à une stratégie gouvernementale Algérienne qui encouragerait les investissements étrangers (financement, know how, mise à niveau), mais également afin d'éviter la perte des parts de marché de l'ENAD du fait de la concurrence qui a fait apparition suite à l'ouverture de l'Economie Algérienne.

Après l'appel d'offre international lancé par ENAD, les trois leaders mondiaux du secteur des détergents, à savoir, PROCTER & GAMBLE, UNILEVER et HENKEL, ont soumissionné. Le choix définitif a été pour le groupe Allemand HENKEL qui a présenté la meilleure offre.

L'accord de joint-venture permet à un partenaire étranger de développer un produit qu'il cherche à diffuser dans un pays au sein duquel l'autre partenaire (local) dispose d'un accès aisé. Cette démarche évite donc à l'investisseur étranger les phases les plus difficiles et délicates d'implantation et de lancement.

L'accord de partenariat entre HENKEL et ENAD a mis l'accent sur les points suivants :

- Réalisation d'un programme ambitieux : plus de 300 milliards de dinars ;
- Réalisation d'un programme d'investissement de 185 millions de dollars US dans un délai de trois à cinq ans ;
- Maintien de l'ensemble du personnel des trois unités de Réghaïa, Ain Temouchent et Chelghoum El Laid ;
- Assistance technique gratuite fournie par les techniciens de HENKEL pour permettre la mise à niveau et la réhabilitation du complexe de détergents de Chelghoum El Laid.
- Exploitation de la marque ISIS, une des marques leaders de ENAD, suite au partenariat HENKEL ENAD Algérie (HEA).

La société par action (SPA) a été créée le 23 Mai 2000 avec un capital de 1.760 milliards de dinars réparti en 60% pour HENKEL et 40% pour ENAD. HEA est une société de droit Algérien.

A noter que la reprise du complexe de détergents de Chelghoum El Laid a été concrétisée le 29 Mai 2002 sur décision du conseil de participation de l'Etat (CPE) du 13 Février 2002.

#### **1.2.3. PASSAGE DE HENKEL ENAD ALGÉRIE À HENKEL ALGÉRIE**



Après quatre années et demi de présence sur le marché algérien, HENKEL a montré son attachement à l'Algérie en devenant 100% détenteur du capital de HEA après avoir racheté les 40% des actions.

La cession des parts de ENAD à HENKEL a été concrétisée par la signature d'un acte notarié en date du 8 Septembre 2005 entre le président de la SGP Gephac (M. Chérif BOUNAB) et le président du groupe HENKEL France. Les 40% des actions de ENAD représentaient 880 millions de dinars.

C'est au terme de cette opération que ENAD achève la privatisation totale de ses 3 trois installations industrielles.

HENKEL a investi près de 16 millions de dollars dans la mise à niveau des complexes et usines :

- 15 millions de dollars dans la rénovation des installations de Réghaia et de Ain Temouchent;
- 500.000 Euros dans la mise au niveau du complexe de Chelghoum El Laid.

#### **1.2.4. LES MOYENS MODERNES ET LE SYSTEME D'INFOMATION:**

HENKEL Algérie a fait appel à des solutions informatiques afin de réduire le temps nécessaire pour l'accomplissement de ses diverses tâches avec accroissement de l'efficacité notamment :

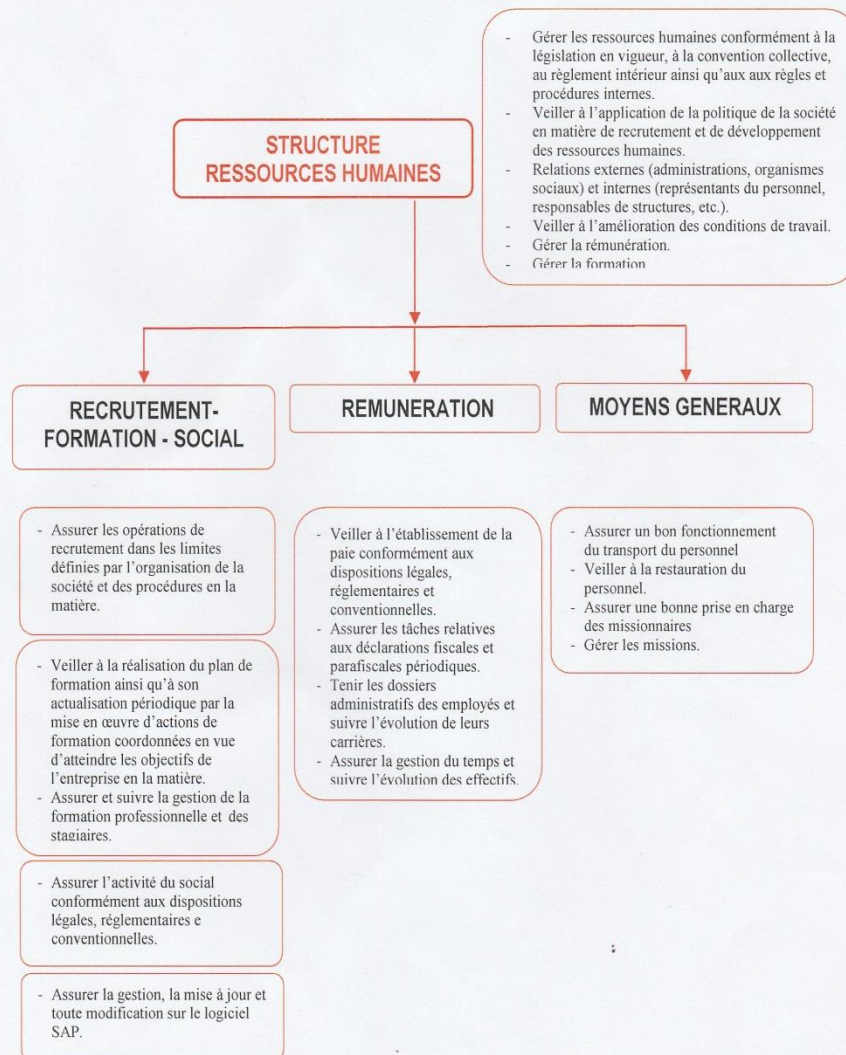
- **Internet :** Un réseau Internet est installé au niveau des 3 usines ainsi que la direction générale.
- **Intranet :** Logiciel de messagerie interne (OUTLOOK), et est le cœur de la communication au sein de l'entreprise grâce au courrier électronique, transfert et partage des fichiers.
- **Le SAP (Système, Application, Produit) :** SAP est un ERP (Entreprise Resource Planning), système d'information et de gestion qui permet, à partir des prévisions de la demande, de disposer du planning de la production, la mise à jour des stocks, le réapprovisionnement des matières premières et des emballages, la livraison des entrepôts et toute la préparation des transports (documents, comptabilité, factures). Son objectif est de réduire les coûts, d'accélérer la diffusion de l'information et d'améliorer les décisions prises.  
Ce programme est doté d'une particularité, il s'agit du déclenchement automatique d'une simple série d'opération dès l'introduction d'une donnée, ainsi l'enregistrement d'une simple commande permet l'établissement immédiat d'un programme d'enlèvement, d'un bon de sortie et bien d'autres opérations.

HENKEL Algérie a bénéficié du concours précieux de la filiale française du groupe qui utilise ce système depuis plusieurs années, laquelle a joué un rôle important dans la formation du personnel de HENKEL Algérie à l'utilisation de ce système.



Henkel Algérie SPA, 22 Rue Ahmed Ouaked, Bois Des Cars 03 Dely Brahimi, Alger

## Organigramme « RESSOURCES HUMAINES »



Henkel Algérie S.P.A  
Capital social: 6.268.000.000 DA

Siège social: 22, Rue Ahmed  
Ouaked, Bois des Cars 03, Dely  
Brahimi. Alger. Algérie.  
Tél.: + 213 21 91 86 07/08/09  
Fax: + 213 21 91 86 22  
RC n: 16/0000 12792 800  
IF n: 0000 1600 1279230  
NIS: 000016220649258

Site Réghaia:  
BP n°1 – Zone Industrielle  
Réghaia Voie C – 16112 Réghaia,  
Alger. Algérie.  
Tél.: + 213 21 81 11 62  
Fax: + 213 21 81 11 62

Site Chelgoum Laid:  
PB 66 Zone Industrielle Chelgoum Laid,  
Mila. Algérie  
Tél.: + 213 31 52 50 67  
Fax : + 213 31 52 50 67





Henkel Algérie Spa, 22 Rue Ahmed Ouaked, Bois Des Cars 03 – Dely Brahimi, Alger

## SITUATION AU 26/03/2018

Nombre de travailleurs .....**311**

\*Cadre dirigeants ..... **08**

\*Permanents ..... **154**

\*Temporaires ..... **149**

### Organisation du travail

**1/Travail en surface** (de 8h00 à 16h00)

**2/ travail en 2x8** (2 équipes qui assurent le travail pendant 16 heures.)

1<sup>er</sup> quart.....de 05h00 à 13h00

2<sup>ème</sup> quart .....de 13h00 à 21h00

**3/ travail en 3x8** (4 équipes qui assurent le travail pendant 24 /24 heures continu)

1<sup>er</sup> quart.....de 05h00 à 13h00

2<sup>ème</sup> quart .....de 13h00 à 21h00

3<sup>ème</sup> quart .....de 21h00 à 05h00

- nombre de travailleurs en surface : 48 soit 20%

- nombre de travailleurs en 2x8 : 22 soit 6 %

- nombre de travailleurs en 3x8 : 251 soit 74%

« Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heure et 5 heure.

Les règles et les conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminées par les conventions ou accord collectifs. »

Article 27 de la loi 90/11 modifiée et complétée.

« Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heure et 5 heure.

L'indemnité servie à la travailleuse exerçant le quart compris entre 21 heures et 5 heures couvre le travail de nuit. »

Article 27 de la convention collective.

Henkel Algérie S.P.A  
Capital social : 6.268.000.000 DA

Siège social  
22, rue Ahmed Ouaked, Bois des Cars 03,  
Dely Brahimi, Wilaya d'Alger, Algérie.  
Tél.: + 213 21 91 86 07/08/09  
Fax: + 213 21 91 86 22

Site Réghaia  
BP n°1 – Zone Industrielle Réghaia – Voie C –  
16112 Réghaia, Wilaya d'Alger, Algérie.  
Tél./Fax: + 213 21 81 11 62

Site Chelghoum Laid  
PB 66 Zone industrielle Chelghoum Laid,  
Wilaya Mila, Algérie  
Tél.: + 213 31 52 50 67.

## **ملخص:**

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لعيينة من منظمات الأعمال" في ولاية ميله متنوعة النشاط، حيث تم التوجه لأفراد العينة باستمارة مفصلة خاصة بمتغيري الدراسة وبعد تحليل إجابات أفراد العينة توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقل أهمية عن التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والبيع والتسويق، حيث يلعب دور محوري بل يأتي في مقدمة احتياجات المنظمة، لأن العنصر البشري هو من يحرك عجلة المنظمة ويدفعها للارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين لمدى زمني مناسب، وبهذا يكون قد حقق ميزة تنافسية للمنظمة .

## **الكلمات المفتاحية :**

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال.

## **Abstract :**

The study dealt with the role of strategic planning for human resources in achieving the competitive advantage of a sample of business organizations in the diverse field of activity. The sample members were directed to a detailed questionnaire for the study variables. After analyzing the responses of the respondents, we concluded that strategic planning for human resources equally important is the strategic planning of production, sales and marketing. It plays a pivotal role but is in the forefront of the organization's needs, because the human element is the one who moves the wheel of the organization and drives it to elevate its performance to the level that surpasses the other competitors for a period of time, and thus it has achieved a competitive advantage to the organization.

## **key words :**

Strategic planning for human resources, competitive advantage, business organizations.