

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

1. مبررات اختيار الموضوع
2. أهداف البحث
3. الإشكالية والفرضيات
4. تحديد المفاهيم
5. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة
6. مجتمع البحث والعينة.
7. الدراسات السابقة

## 1- مبررات اختيار الموضوع:

تعتبر الثورة الصناعية المفتاح الأساسي لتقدم الدول الغربية في كافة الميادين، وحتى أنها ساعدتها في استعمار واستعمار بلدان أخرى بفضل الصناعة الحربية التي تطورت بشكل هام بل ومذهل خاصة في الوقت الحاضر.

ونحن نساند بل ونتفق على قول معظم الباحثين عندما يقولون أن البلد المتخلف يعني قبل كل شيء الوضع المتخلف للصناعة، وبالتالي وجوب إعطاء الأولوية للتنمية الصناعية، مهما كان نوعها وتابعة لأي قطاع كان، للقضاء على التخلف الاقتصادي وذلك من خلال الاستفادة من أحدث الوسائل التكنولوجية لتطور مختلف أنشطة الاقتصاد للقضاء على البطالة ورفع مستوى رفاهية الفرد في المجتمع من مختلف جوانبه.

وما دامت الصناعة تلعب دور المحرك في التنمية الوطنية وتساهم في حل الكثير من المشكلات، فإن الجزائر بعد الاستقلال فتحت نقاشا واسعا حول السياسة التنموية التي يجب إتباعها، دعا البعض إلى تشييد صناعات خفيفة وهو النمط الصناعي الذي انتهجته الدول الصناعية الحالية في البداية لما له من مزايا تتمثل في إقامة المصانع للصناعات الخفيفة في كافة أنحاء التراب الوطني مما يحد من النزوح الريفي للعمال وتغطية السوق الداخلية بالسلع والمنتجات التي يحتاج إليها. إلا أن عيب هذا النمط هو أنه البلاد التي تطبقه ستكون في حالة تبعية للبلدان الصناعية التي تنتج المصانع التي تستعملها البلدان المتخلفة والتي ستبقى تابعة لها، أي للبلدان الصناعية، لتزويدها بمستلزمات صيانة هذه المصانع. لذا دعا البعض الآخر إلى إعطاء الأولوية للصناعات الوسيطة والثقيلة كالحديد والصلب لصناعة الآلات والمعدات أو ما يسمى بالصناعات المصنعة<sup>1</sup>.

ونتيجة لهذا النقاش اعتمدت الجزائر على الصناعة المصنعة، التي نادى بها الاشتراكي الفرنسي ديستان دي برنيس وجان فرانسوا بيرو، التي كانت متطابقة مع الفلسفة العامة للمجتمع الجزائري عامة والساسة منه خاصة. وذلك بهدف الخروج من التخلف والدمار الذي تركه المستعمر منذ أكثر من قرن وربع والذي لا تزال آثاره موجودة إلى حد الآن.

<sup>1</sup> - لمزيد من التفاصيل أنظر مقراني الهاشمي وآخرون، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد - التجربة الجزائرية. مخبر علم اجتماع والإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة 2010 ص ص 57/11.

إن التركيز على الصناعة المصنعة الذي فرضه النهج الاشتراكي فتح الباب على مصراعيه للقطاع العمومي، وضيق ذلك من مساهمة القطاع الخاص عامة والصناعي منه خاصة في التنمية الوطنية وذلك عن طريق محاصرته بجملة من القوانين والتشريعات التي وقفت كحجر عثرة في توسعه وتطوره.

هكذا كان الحال حتى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات. أين بدأ التفكير في فسخ المجال لهذا القطاع وخاصة بعد الأزمة المالية العالمية التي مست الجزائر في عمق صادراتها، حيث انخفض سعر البرميل إلى أكثر من النصف. مما جعل اقتصاد الجزائر ينهار وواجهت الدولة والشعب وقتا عصيبا مما دفع بالدولة وساستها إلى إعادة النظر في الكثير من الأمور ومن بينها السماح للقطاع الخاص بدخوله إلى ميدان المعركة وهو الخروج من الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل الخسائر.

ومذ ذاك ظهر القطاع الصناعي الخاص وتطور بشكل ملحوظ في كافة المجالات، وخاصة الاستهلاكية منها، وهذا ما يجعل مساهمته في تطور الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع من خلال أدواره ووظائفه في الإنتاج والمنافسة والتشغيل وزيادة الإنتاج المحلي.

وما دامت السياسة الحالية تشجع القطاع الخاص لاستدراك ما مضى من تغييبه على الساحة الوطنية والدولية، إن كان ذلك ممكنا، وما دامت الأوضاع المحلية والعالمية ليست هي نفسها الموجودة آنذاك. لذا وجب على هذا القطاع مراعاة جملة من الأمور التي ستسمح له بأن يكسب مكانة مرموقة ولاتئة به ليطمئن بذلك في الداخل وحتى في الخارج، إن سنحت له الظروف. ومن بين هذه الأمور على سبيل المثال لا الحصر الإنتاج بكميات كبيرة، مراعاة النوعية وكذلك السهر على التسيير الجيد لكل مداخلاته ومخرجاته المادية منها والبشرية.

ونحن نريد من هذه الدراسة التعرف على أساليب التسيير في القطاع الصناعي الخاص عامة والإستراتيجي منه خاصة. لأن من بين العوامل المساعدة على نجاح أي مؤسسة، عامة كانت أم خاصة، طرق وأساليب تسييرها، التي تعتبر كمؤشر من مؤشرات التي بها تضمن المستقبل القريب منه والبعيد على حد سواء. ويعتبر التسيير الجيد، أو ما يمكن أن نطلق عليه، القيادة الرشيدة من أهم السمات الحديثة في نجاح أي مؤسسة. حيث نعرف جيدا أن طرق التسيير الكلاسيكية وبعقلية بالية قد ساهمت في كثير من الأحيان على عرقلة بلوغ أهداف المؤسسة والأفراد معا وحتى أهداف المجتمع، وذلك بعم إشراك العمال في التسيير وعدم تحفيزهم، أضف إلى ذلك قلة أن الاتصالات داخل المؤسسة، بمختلف أنواعها يشوبها التشويه والتشويش وكذا

عدم تدفقها بصفة جيدة. هذه العوامل وغيرها تؤد بالمؤسسات إلى مواجهة مشكلات لا حصر لها وبالتالي تؤثر سلبا على تطورها.

إن التسيير الحديث يتطلب من القادة-أرباب العمل- إدخال عناصر جديدة في تسيير شؤون مؤسساتهم ليس فقط لإيجاد حلولاً للمشكلات الآنية بل يتطلب منهم أيضا التخطيط للمستقبل في كافة المجالات ولكافة الموارد. ومن أهم المصالح، على الإطلاق، التي يجب أن يطبق فيها التسيير الإستراتيجي مصلحة أو مديرية الموارد البشرية، لما له من أهمية تفوق، كما أكدته الدراسات الاجتماعية والنظريات الحديثة في التسيير، كل الموارد الأخرى حيث يعتبر هذا المورد المحرك الأساسي لنجاح أي مخطط كان وفي أي مؤسسة كانت.

ولتجسيد هذه الفكرة، التسيير الإستراتيجي للمورد البشر، سنأخذ على سبيل المثال- ما سيتاح لنا من مؤسسات اقتصادية خاصة: (مؤسسة أو مؤسستين). وكذلك تبعا لمتطلبات البحث وإمكانيات الفرقة المادية والمعنوية. حتى نبرهن-من وجهة نظر سوسيولوجية- ما لهذا التسيير الإستراتيجي للعنصر البشري من أهمية وفعالية تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

كما نهدف أن نبين ما لهذا القطاع من أهمية في مساهمته في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي يواجهها المجتمع في الوقت الحالي وكذا التحديات المستقبلية، وذلك انطلاقا من قياداته الرشيدة التي هي محل المحك في الواقع المعاش.

وعليه نطرح التساؤلات التالية: هل تساهم القيم السوسيوثقافية في رسم سياسة التسيير الإستراتيجي للعنصر البشري في مؤسسات القطاع الخاص؟ بمعنى آخر هل أن المسيرين الخواص (أرباب العمل) لهم قيم سوسيوثقافية إيجابية تساهم في رسم سياسة التسيير الإستراتيجي -التوقعي- للمورد البشري في مؤسساتهم؟ وهل تكوينهم يسمح لهم بذلك؟

## 2-الأهداف المرجوة:

نصبوا من هذا البحث إلى تحقيق أهداف عملية وهي تنبيه أصحاب المؤسسات إلى ضرورة إتباع الطرق الجديدة في التسيير، تسيير الأفراد والممتلكات، وما يحمله من إستراتيجيات تخدم أهداف المؤسسة والأفراد وحتى المجتمع في الآجال القريبة والمتوسطة وحتى البعيدة. و علمية أننا سنضيف للبحث العلمي دراسة يمكن الرجوع إليها متى استدعت الضرورة ذلك، سواء من قبل الباحثين أو الأساتذة أو الطلبة.

### 3-الإشكالية و الفرضيات:

شكل ويشكل موضوع التسيير، بصفة عامة، والتسيير الإستراتيجي بصفة خاصة أهمية كبيرة منذ القديم. لكن ازدادت هذه الأهمية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، لتصبح في الوقت الحالي الشغل الشاغل لكل مسؤول على مشروع ما أو مؤسسة ما. وخاصة في شقه الإستراتيجي الذي جعلت منه العولمة كأداة فعالة لمعرفة المستقبل بشكل دقيق وضمان النجاح في مختلف المجالات.

هذا من جهة ومن جهة ثانية، نجد أن القطاع الصناعي الخاص الذي يسود المجتمعات الرأسمالية التي ترعرع فيها بشكل معتبر، هو القاعدة الأساسية في تقدمها، على الرغم من بعض المساوئ الموجودة فيه، إلا أنه يبقى الورقة الرابحة لها. و عليه تبنى المشاريع السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الثقافية و الترفيهية.

أما القطاع الصناعي الخاص في بلادنا فإنه يختلف تماما عن الآخر وخاصة في ظروف نشأته وأدوات عمله وأهدافه، على الرغم من أنه، ممكن جدا، أنه يتفق معه في الإستراتيجية لتحقيق الهدف العام وهو الربحية. "إن القطاع الخاص بصفة عامة والصناعي منه بصفة خاصة يعتبر من أهم القطاعات التي تساهم في تطور الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع وذلك من خلال أدواره ووظائفه في الإنتاج والمنافسة والتشغيل وزيادة الإنتاج المحلي للبلاد. ولذلك اتجه هذا القطاع نحو اقتصاد السوق بهدف تنمية الاقتصاد الوطني أكثر، وبالتالي مواجهة التحديات التي يملها الاقتصاد العالمي الجديد في الألفية الثالثة هذه".<sup>1</sup>

إلا أن الإشكالية المطروحة هنا للدراسة والبحث هي:

1. هل أن القطاع الصناعي الخاص في بلادنا استطاع أن يخوض غمار العولمة بكافة متطلباتها ومن أهمها التسيير الإستراتيجي لاستشراف مستقبله، بصفة خاصة، ومستقبل البلاد، بصفة عامة. لأنه هو الذي سيعول عليه في التنمية الوطنية بمفهومها الواسع؟

2. ما هي الآليات التي سيتبعها في تحقيق ذلك؟

3. وهل له المؤهلات الكافية، المادية والبشرية، التي سيعتمد عليها لتحقيق ما يصبو إليه؟ وما هي

الطرق التي يتبعها في تسيير مورده البشري؟

انطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية

<sup>1</sup> - أنظر في هذا الشأن مقراني الهاشمي وآخرون، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد، التجربة الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2010 ص 1

## الفرضيات:

- 1 . للتسيير الإستراتيجي أثر هام في معرفة متطلبات المستقبل وبالتالي العمل على تخطي الصعاب التي يمكن أن تواجه المؤسسة في ظل نظام العولمة الذي يتسم بالمنافسة الشرسة في جانبه التكنولوجي والبشري.
2. لوجود آليات العمل داخل الوطن وخارجه دور أساسي ف<sup>1</sup>ي إنجاز المؤسسة الجزائرية.
3. كلما كانت مؤهلات هذا القطاع، مادية وبشرية، في المستوى المطلوب كلما ساعد ذلك على تحقيق نتائج جيدة الكفاءة والفعالية لاهتمام بالموارد البشري وإعطائه الأولوية في مشاريع المؤسسة أثر على النجاح والتميز .

## 4- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

يعتبر تحديد المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام وفي علم الاجتماع بشكل خاص من العناصر الضرورية في البحث. حيث به يوضح الكاتب أو الباحث، في هذه الحالة، ماذا يقصد من ذلك. وعليه يفهم ويستوعب القارئ نفس الأفكار التي تدور في مخيلة الباحث. والمفاهيم التي استخلصناها من موضوعنا هذا هي:

أ. الإستراتيجية: هي " خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى"<sup>2</sup>. وتعني كذلك "صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة"<sup>3</sup>.

نستخلص من هذين التعريفين أن الإستراتيجية عبارة عن خطة مستقبلية، قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى، تتضمن الأهداف وسبل بلوغها لتحقيق تميزا مستمرا.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محمد العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر. الأردن ط،3،2011، ص، 261.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن ال 21 منحنى تنظيمي. دار وائل للنشر ، ط.3. الأردن. 2010. ص113.

ب.التسيير الإستراتيجي: نقصد بالتسيير الإستراتيجي هو تلك العملية التي ينتهجها المسير في إدارة شؤون المؤسسة والتي تجمع بين المتطلبات المادية والبشرية الحاضرة وآفاقها المستقبلية (الداخلية والخارجية) بوضع خطة واحدة، مرنة، مستمرة ودقيقة تكون قابلة التجسيد بالإمكانات التي ستخصص لها.

وبناء على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة، لاستراتيجياتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي، واختيار وتنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها.

ج. القطاع الصناعي الخاص: هو ذلك القطاع الذي يتكون من مجموعة من المؤسسات، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم والتي تعمل في المجال الإنتاجي وتعود ملكيتها للخواص: شخص واحد أو عدة أشخاص، كالشركات المساهمة، يكون مؤشر النجاح فيها تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>1</sup>

د. العولمة: تعددت واختلقت مفاهيم العولمة تبعا لتعدد مجالات استعمالها بداية من المجال السياسي إلى الثقافي والاقتصادي. ونحن هنا، على الرغم من أن استعمالها في مجال ما يؤثر في المجالات الأخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، سنقتصر على الجانب الاقتصادي لما له من صلة مباشرة على الجانب الإنتاجي في هذا القطاع.

وعليه فالعولمة كما يقول ديكن (Dicken) أن "العولمة تعني تكاملا وظيفيا بين نشاطات منتشرة جغرافيا عبر الحدود الوطنية، لأن الصناعة تنظم غالبا الإنتاج حول الدول لا داخل دولة معينة. نتيجة التغيرات التي حدثت في الثمانينيات، خاصة أواخرها، أي بعد انهيار المعسكر الشرقي، بدأ المعسكر الغربي يتوسع و يفرض نفوذه و نظامه بشتى الطرق و الوسائل على العالم أجمع، و من ثم أصبح يطلق عليه النظام العالمي الجديد أو العولمة.

لقد ازداد استعمال هذا المفهوم و شاع في العقدين الأخيرين، لكن إلى حد الآن لا زال يسوده الغموض عند البعض، بينما ينظر إليه البعض الآخر ينوع من الشك على أساس أنه مجرد واجهة للهيمنة الأمريكية: لكن رغم ذلك إلى أنه دخل هذا المفهوم الآن في الدراسات الأكاديمية و خاصة المتعلقة بالاقتصاد. إذا ما دام هو كذلك فيما هي العولمة؟

<sup>1</sup> - إبراهيم مذكور معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب. مصر، بدون سنة النشر. ص 583 .

إن كلمة "العولمة" مشتقة من كلمة "عالم" التي يعرفها مختار الصحاح "بالخلق" وتجمع عوالم و العالمون، و أصناف الخلق و العالمين، تشمل الكون أي عالما، و العولمة في العربية هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalisation) المشتقة بدورها من كلمة عالم التي يعرفها قاموس الموارد (الإنجليزية-عربي 1995) على أنها كرة أو الكرة الأرضية. وهذا من الناحية اللغوية، أما الناحية الاصطلاحية، أي كمفهوم فهي تعني معاني عدة لها صلة بمجالات مختلفة.

ونجد أن أبادوري Appaduri 1990 يقول: أن أصحاب نظرية تشابه الثقافات يتحدثون عن " الأمركة<sup>1</sup> أي سيطرة الحياة الاستهلاكية لكن المشكلة الأساسية في التفاعل بين الثقافات عند الكثير هي الشد و الجذب بين عمليتي التجانس الثقافي، و التنازع الثقافي، أي الخوف من سيطرة أو توغل ثقافات أقرب من الثقافة الأمريكية، كخوف السيريلانكيين من " الهولندية" و خوف الكوريين من أثر الثقافة اليابانية<sup>2</sup> و كخوف الجزائريين من الفرنسية. و يقول ليفيت Levitt أن الشركات ستسود في المستقبل، حيث تنظر هذه الشركات إلى العالم بأكمله و كأنه وحدة واحدة تنتج و تباع السلعة ذاتها في كل مكان، بينما الشركات المتعددة الجنسيات تركز على الفوارق بين المستهلكين من بلد إلى آخر.

إن المدير في الشركات المتعددة الجنسيات يوجد في المركز و ينسق نشاط عدد من الشركات العالمية تنظر إلى نشاطها كمجموعة من المراكز المتداخلة و المنتشرة جغرافيا و التي تربطها استراتيجيات و مقاييس و معلومات مشتركة<sup>3</sup>.

من التعارف و الشروحات السابقة نصل إلى القول أن العولمة في مفهومها العام هي اتجاه غربي سياسي، ثقافي و اقتصادي و حتى (تسييري) يهدف إلى فرض نفوذه في كل المجالات السابقة على دول و شعوب بعيدة و مختلفة عنه تماما.

أما التعرف الإجرائي للعولمة هي : ذلك الاتجاه الاقتصادي الغربي الذي ينظر للعالم كوحدة واحدة، بحيث يسمح له ذلك إنتاج و بيع سلعة في أي بقعة كانت في العالم، مما يجعل الاقتصاد المحلي بمختلف قطاعاته يواجه عدة صعوبات لمسايرة متطلبات هذه الظاهرة (العولمة) في تسيير جيد، وجودة عالية وكمية متذبذبة تبعا لمقتضيات المنافسة الحادة.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، " العولمة : المفهوم، المظاهر و السلبات "مجلة العلوم الاجتماعية" المجلد 26 العدد 1، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1998، ص52..

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 52-53.

<sup>3</sup> أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص ص 53-54.

- هـ. مفهوم رأسمال البشري: إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال البشري ، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللا ملموس أو الأصول غير المادية.
- تعرف منظمة (OECD): رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) ورأس المال البشري<sup>1</sup>.
  - ويعرف ( Stewart ): رأس المال البشري بأنه المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة .
  - يعرف ( Awad & Ghaziri ) يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية.
- ويرى الكاتبان أن رأس المال البشري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت.
- يعرف ( Despres & Chanvel ): أن رأس المال البشري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية<sup>2</sup>.
- ويضيف الكاتبان على أن رأس المال البشري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة ، فإن ما يبدو امتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسم والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكاراً وإبداعاً.
- يعرفه ( Stewart 98 ): بأنه إجمالي قيمة الموارد البشرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الاستخدام من أجل خلق الثروة.
- إن التعاريف أعلاه مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبر والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة.
- وتبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال البشري هو:
- جزء من رأس المال البشري للمنظمة.
  - يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.

<sup>1</sup> OECD, **The Organization For Economic Co-operation and Development (OECD) Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum.** Paris (1999). p 278.

<sup>2</sup>- Charles Despres and D. Chauvel (2000): Butterworth Heinemann, Boston, p317.

- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.
- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

إلا أنه يمكن القول بأن هذه المصادر غالباً لا يتم الانتباه إليها بل يتم تجاهلها ومحاربتها في بعض الأحيان.

لذلك فإن التعريف الإجرائي لرأس المال البشري هو عبارة القدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق؛ فهو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره.

و.الميزة التنافسية: تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم؛ ولذلك تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.  
تعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>2</sup>.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية<sup>3</sup>:

- (1) تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- (2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- (3) عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية<sup>4</sup>:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

<sup>1</sup> M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

<sup>3</sup> M. PORTER. op cit. p7.

<sup>4</sup> G. GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. Paris, 1994. pp. 95-96.

-إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، حيث أوضحت الإحصائيات أنه إلى غاية "1986 كانت المؤسسات الأمريكية -بخاصة جينيرال إلكتريك- تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا قدر بـ 25% بين عامي 1986 و1990<sup>4</sup>.

فالميزة التنافسية هي تهمين الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع بشتى أنواعه، حيث يمكن استيعابه وتجسيده في شكل منتجات وطرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة، تُمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية الحالية وتقويتها وبناء أخرى مستقبلاً.

ومما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي للميزة التنافسية فنقول: هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق منافع للعملاء أعلى مما يحققه له المنافسون وتؤدي إلى حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسات ومنافسيها.

#### ي.تعريف الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981<sup>1</sup> وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف: فحسب ( Peter Waterman ) تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما ( Deal et Kennedy ) يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند (William Ouchi) من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المؤسسة.

<sup>1</sup> يعتبر deal و Kennedy أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما " corporate culture " الصادر في 1982.

بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية<sup>1</sup>.

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة<sup>2</sup>، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

تمثل كل من "نظرية Z"، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم الثقافة التنظيمية في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهيكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة.

ح. تعريف القيادة: حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها<sup>3</sup>.

و تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي عكس دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية، وبخاصة داخل التنظيم والمنظمة لما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية.

ويعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية تعددت تعريفاتها، هي أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية،

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص12.

<sup>2</sup> Marc Bosche, «corporate culture» la culture sans histoire, la revue française de gestion (RFG), № 47-48, 1984. pp: 28-29.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 59 .

والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة، والبعض الآخر على أساس الوظيفة، والآخر على أساس السلوك القيادي والآخر على أساس صفات القائد.<sup>1</sup>

فيربي فيدلر "أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف أن القيادة قد تكون تأثيراً في الآخرين أو استخدام قوة المركز أي السلطة الرسمية وقد تكون القيادة محاوراً وإقناعاً ويعرفها أودواي تيد، (OTead) "بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس، يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيق هو يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرتبطون في مجموعة متعاونة"<sup>3</sup> ومن خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة بأنها نمط شخصي، أو شكل من أشكال الإقناع أو أنها تأثير على الأفراد أو أنها تمثل قوة العلاقات بين الأفراد أو أنها أداة لتحقيق الأهداف أو أنها تجمع بين كل تلك الأسس المختلفة.<sup>4</sup>

ويميز "كمبول يونج (Yoong K.)، بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساساً وترتبط بحاجات الجماعة في الوقت معين أو في مكان معين، أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفاً من العقوبة.

ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مروضيه وتعاونهم ما يجعله قائداً، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة، وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: مدير، المشرف، والمنفذ، والمراقبين والملاحظ، ورئيس القسم.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات الإيمان، مصر، 1996، ص 04.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> أودواي تيد: فن القيادة والتوجه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة، القاهرة، 1965، ص 16.

<sup>4</sup> هالة فوزي منصور: أثر القيادة والعدالة التنظيمية، جامعة القاهرة، 2003، ص 18.

ومن ثم يمكن تقديم التعريف الإجرائي كما يلي: القيادة عبارة استعمال نفوذ وقوة معنية لتحقيق هدف، ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته لتأثير على العاملين عن طريق القوة الشرعية أو النظامية (السلطة)، والقوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد.

#### 4. المنهج المتبع والتقنيات المتبعة:

أ. المنهج. بطبيعة الحال، لكل موضوع منهج يتناسب معه. لذا يقول دوركايم الموضوع يفرض طبيعة المنهج. وعليه بتوقع سلفا أن المنهج الذي سنطبقه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي في شقه الكمي. أي أننا سنستعين في جمع البيانات من الميدان بالتقنية الملائمة.

ب. التقنيات المستعملة. بما أن المنهج الذي سيستعمل هو المنهج الكمي منطقيا سوف نستخدم تقنية الاستمارة استبيان إذا كان أفراد مجتمع البحث والعينة المختارة منه يحسنون القراءة والكتابة.

#### 6. مجتمع البحث والعينة:

لقد تم إختيار مؤسسة خاصة (CEVIELEC) وهي تقوم بتوزيع المنتجات الكهربائية والتكيفية والمياه المجمدة وأنظمة التكييف المركزية وتجهيزات الغرف المبردة. وتوجد في نواحي العاصمة. يشتغل فيها 348 عاملا من مختلف الفئات السوسيو مهنية. لقد تم اختيار عينة من 106مبحوث أي حوالي 35%.

## 8. الدراسات السابقة:

يستعين الباحث في أغلب الأحيان، عند إجراء أي دراسة بالدراسات السابقة، وذلك من أجل أن تكون لديه فكرة أكثر وضوحا على الموضوع وتكون له بمثابة موجه. لأنه عن طريقها يتعرف على الجوانب المدروسة من الموضوع وبالتالي يتفادها أو يثريها. بمعنى أنها الخزان الذي يستقي منه الباحث الأفكار. و نحن هنا اعتمدنا على بعض الدراسات المشابهة والتي ساعدتنا في بناء الإشكالية وهي:

### الدراسة الأولى حول "القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد-التجربة الجزائرية-

أشارت الدراسة إلى وضعية القطاع الخاص في سنوات السبعينيات والثمانينيات، حيث أوضحت ان هذا القطاع كان محاصرا من طرف الدولة. لذا كان دوره ضئيل في التنمية الوطنية، عامة وفي تنمية نفسه بصفة خاصة. لكن نتيجة الأزمات التي مرت بها البلاد في تلك الفترة نظرا لتراجع المستثمر لمستويات الأداء في القاع العام وارتفاع معدلات البطالة بدأت الدعوة إلى الإصلاحات الاقتصادية والتحول إلى اقتصاد السوق خاصة بعد التعددية السياسية.

بهذا الشكل تغيرت وضعية هذا القطاع وأصبح الآن من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني وما عليه سوى مواجهة التحديات التي يفرضها منطق المنافسة التي يملها الاقتصاد العالمي الجديد. والإشكالية المطروحة للدراسة كانت على النحو التالي: أن القطاع الصناعي الخاص بالجزائر ما يزال فتيا، حيث أنه لا يمتلك اليد العاملة المؤهلة ولا يتبع طرقا علمية في تسييرها وما زال قطاعا استهلاكيا في أغلبه بدلا أن يكون منتجا ، بالإضافة إلى القيم السوسيوثقافية المتعلقة بمكانة العمل وأهميته في تطوير المجتمعات والأمم.

انطلاقا من هذه المشكلة كانت تساؤلات الدراسة كما يلي: هل القطاع الصناعي الخاص يملك الشروط الموضوعية التي تمكنه من مواجهة تحديات العولمة والدخول في اقتصاد السوق؟

ما هي قيم العمل السوسيوثقافية في القطاع الصناعي الخاص والتي من شأنها أن تؤثر في عملية الإنتاج؟ إلى أي مدى يمكن أن يساهم القطاع الصناعي الخاص في تقليص حجم البطالة وإيجاد مناصب شغل؟

إلى أي مدى يمكن للقطاع الصناعي الخاص المساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية؟

انطلاقا من التساؤلات السابقة كانت الفرضيات المطروحة على النحو التالي:

- عدم امتلاك القطاع الخاص الشروط الموضوعية (اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا الحديثة، توافر رأس المال، التسيير العلمي، الإطار القانوني المشجع، الأسواق الاستهلاكية) يجعله عاجزا عن الدخول اقتصاد السوق ومن ثمة عدم القدرة على مواجهة تحديات العولمة أو النظام العالمي الجديد.
- طبيعة قيم العمل السوسيوثقافية السائدة في القطاع الصناعي الخاص تحدد حجم ونوعية الإنتاج.
- كلما تطور القطاع الصناعي الخاص كلما ساهم أكثر في تقليص حجم البطالة وإيجاد مناصب شغل جديدة.
- كلما تطور القطاع الصناعي الخاص كلما ازدادت مساهمته في التنمية الاقتصادية الوطنية.
- أما المنهج المطبق في هذه الدراسة فكان المنهج الوصفي، الذي يعتبر من المناهج المستعملة في العلوم الإنسانية عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، لأنه يضم التحليل الكيفي والتحليل الكمي وذلك حسب متطلبات البحث والهدف منه.
- أما التقنيات فقد استعملت الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة خاصة مع المسؤولين والاستمارة.
- أما عن نتائج الدراسة فقد توصلت، بصفة مختصرة، إلى ما يلي:  
. أولاً: فيما يتعلق بالجانب النظري أدكت الدراسة النظام الرأسمالي وما يحمله من إيجابيات وسلبيات يبقى إلى حد الآن هو الأنجع في التسيير والإنتاج وما ينجر عنه من رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- ثانياً: أما فيما يتعلق بالجانب الميداني تبين ما يلي:  
- أن رأسمال كل مؤسسة لم يتعد 50.000.00 د.ج.  
- أن القدرة الإنتاجية بالنسبة لمؤسسة تيدور لم تتعد 55 بالمائة. أما مؤسسة كومودور لم يتجاوز إنتاجها 45 بالمائة.
- أن المستوى التعليمي لأغلب عمال المؤسسات متوسط.
- أن 26.5 بالمائة غير مختصين.
- أن التكوين الذي تلقوه عمال المؤسسات كان في مراكز التكوين المهني.
- عدم استعمال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- أن أغلب العمال غير منضبطين في العمل.
- عدم توافق أهداف المؤسسات مع أهداف العمال.

- أن أغلب العمال قبل التحاقهم بالمؤسستين كانوا بطالين<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن الإشارة إلى جوانب الاستفادة من هذه الدراسة: التقاطع في بعض المفاهيم مثل القطاع الخاص العولمة. أضف إلى ذلك أن بعض الأمور الموجودة في الإشكالية والفرضيات أفادتنا في بناء إشكالية هذا البحث وفرضياته وأخيرا سنستفيد بالمنهج والتقنيات التي سنطبقها في بحثنا هذا.

الدراسة الثانية :

أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات<sup>2</sup>:

قدم الباحث الإشكالية العامة التالية:

هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير

الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي، وعلمي يُمكن من بلورة إطار نظري

وفكري حول أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، قام

بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة

الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي؟ وما هو دور التشخيص الفعال لبيئتها

الداخلية والتنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة؟

2. هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟ وهل يمكن بلورة مقاربة نظرية

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية بسبب اتصافها بخصائص الموارد

الداخلية؟.

3. هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة؟ وهل يساهم التسيير الاستراتيجي لتلك

الموارد من خلال نماذج الحديثة في زيادة قدرتها على خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة

التنافسية؟.

<sup>1</sup> مقراني الهاشمي وآخرون، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد، التجربة الجزائرية. منشورات مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة. 2010

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت إشراف أ.د. عبد المجيد قدي، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

4. كيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؟ وهل يؤدي تسيير الكفاءات الفردية كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية الكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية؟

5. هل يمكن اعتبار المعرفة رأس مال فكري وموردا استراتيجيا ضمن الموارد الداخلية؟ وهل يؤدي تسيير وتنظيم المعرفة كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

6. كيف يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية والكفاءات؟ وهل يؤدي هذا التسيير كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تنمية الكفاءات الفردية بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية؟  
**حدود البحث:**

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:  
**البعد النظري:**

يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل تسيير الموارد البشرية، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها من خلال النظر العقلي والتحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، كان التحليل نظريا، دون طرح تطبيقي، مما جعل الرسالة تأخذ بعداً نظرياً فقط.  
**البعد الزمني:**

يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتصارعة والمتداخلة فيما بينها، التي برزت في نهاية القرن العشرين، ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة، والذي تتسم بيئته التنافسية ببروز الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة كمصادر جديدة للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.  
**البعد المكاني:**

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

وهذا لاعتبارات البحث النظري الذي يسعى لبلورة مقارنة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المؤسسات.

#### فرضيات البحث:

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

1. تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، والجودة، والمعرفة.
2. تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسئولة عن تحقيق تلك الميزة.
3. يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية.
4. يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات الفردية في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
5. تعد المعرفة رأس مال فكري وموردا استراتيجيا، وبالتالي يساهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
6. يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة تنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مدخلي المعرفة والجودة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدم الباحث في بحثنا منهج الاستقراء والاستنباط. ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص.

حيث قام بتحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها، كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية لنصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتباره متغيرا يؤثر بشكل واضح في امتلاك وتطوير تلك الميزة.

فالمناهج الاستنباطي قاد الباحث إلى التأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وجمع الأدلة التي تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية. وعلى العكس قاد منهج الاستقراء من تحليل الجزء للوصول إلى كلية الظاهرة، ومن الخاص إلى العام بجعل نتائج البحث معممة، من خلال تعامله مع الظاهرة بشكل عام دون تركيزه على عينة محددة، بهدف الوصول إلى بلورة مقارنة نموذجية تفترض أن الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، مع إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصادية دون استثناء.

بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية تاريخي، وطبيعة التحول الذي حصل تجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### النتائج:

من أهم النتائج التي توصل إليها نذكر ما يلي:

● فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن مصطلحي التنافسية والمنافسة يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والمعرفة، والكفاءات. وبالرغم من إمكانية تحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة لان التنافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة .

● إن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوما استراتيجيا، تعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة إزاء منافسيها من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، فهي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل، وأن استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية المتاحة، والجودة الشاملة لأداء مختلف الأنظمة العمليات والأنشطة الوظيفية، والمعرفة الكامنة لدى الموارد والكفاءات البشرية.

● وفيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة

لاستراتيجياتها. ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، والتنبؤ بتحولات البيئة التنافسية، كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ويحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.

- ورغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعدد بيئة التسيير الاستراتيجي، والتغيرات التكنولوجية، وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.
- أن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي التشخيص للمؤسسة المعنى بتحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين أحد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.