

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة الحالة: شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

بورحلة منجية

من إعداد الطلبة:

• خمائية صابر

• بوغرارة مليكة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمد شفاء	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
حمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وقل ربي أوزعني أن  
أشكر نعمتك علي و علي  
والدي وأن أعمل عملا  
صالحا ترضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك  
الصالحين))  
صدق لله العظيم

(سورة النمل الآية 19 )

# شكرًا سرًا

الحمد لله الذي به تمت الصالحات و الشكر لله على نعمه الظاهرة  
والباطنة، لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، أنت معيننا  
و معلمنا خلقتنا و وهبتنا و نطمع في المزيد، فالحمد لك أولاً و الحمد  
لك ثانياً و الحمد لك دائم

نقدم جزيل الشكر و الامتنان للأستاذة الفاضلة "بورحلة منجية " التي  
أضفت علينا بقبولها الإشراف لإنجاز هذه الرسالة، وواكبت عملنا من  
بدايته إلى نهايته من خلال ملاحظاتها العلمية و المنهجية، رغم  
التزاماتها العديدة فلها الفضل على كل ما تحملها من عناء و ما بذلها  
من جهد طوال مدة انجاز البحث و إخراجها في أحسن صورة.

لمناقشة مذكرتنا فجزاها الله خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة سوميفوس - تبسة-

الذين أمدوني بالمعلومات الكافية لإنجاز الدراسة التطبيقية،

كم أخص بالشكر كل من ساعدني وساندني

من قريب أو بعيد في إتمام

العمل.

وشكرا



# إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، له الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضى، وله الحمد في الأولى والآخرة.. أما بعد:

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

اشراقه دربي ونور حياتي، سهرت لأنام، تعبت لارتاح، عملت لأنجح" أمي العزيزة"  
نبراس حياتي، منبع اعتزازي، قدوتي "أبي الغالي"، رحم الله.

إلى الذين يسكنون بين العين والأحداق وحبهم يسري في حتى الأعماق  
فتزداد أشواقي على الأشواق" وهيبه، دليلة، خدوجة، راوية، العالیه "  
إلى الذين أرى السعادة بأعينهم وارتاح وأنا بينهم" عبد الكريم، عمار، سعد، فاروق".  
إلى منبع البراءة "خليل، إيمان، طاهر، داوود، إسحاق، أريج"  
إلى كل العائلة والأقارب والجيران.  
إلى الأخت الغراء والصديقة المعطاء إلى الغالية على قلبي كانت  
رفيقة دربي ومستودع أسرارتي إليك "مليكة".

إلى الذين ينقلب مجلسهم فرحا" علاء، برهان، نصر الدين، علي"  
إلى كل من كانوا جنبي ومدوا لي يد المساعدة وتحملوني بكل إخلاص  
\* شيماء، آسيا، سلمى، نور الدين، خدوجة\*.

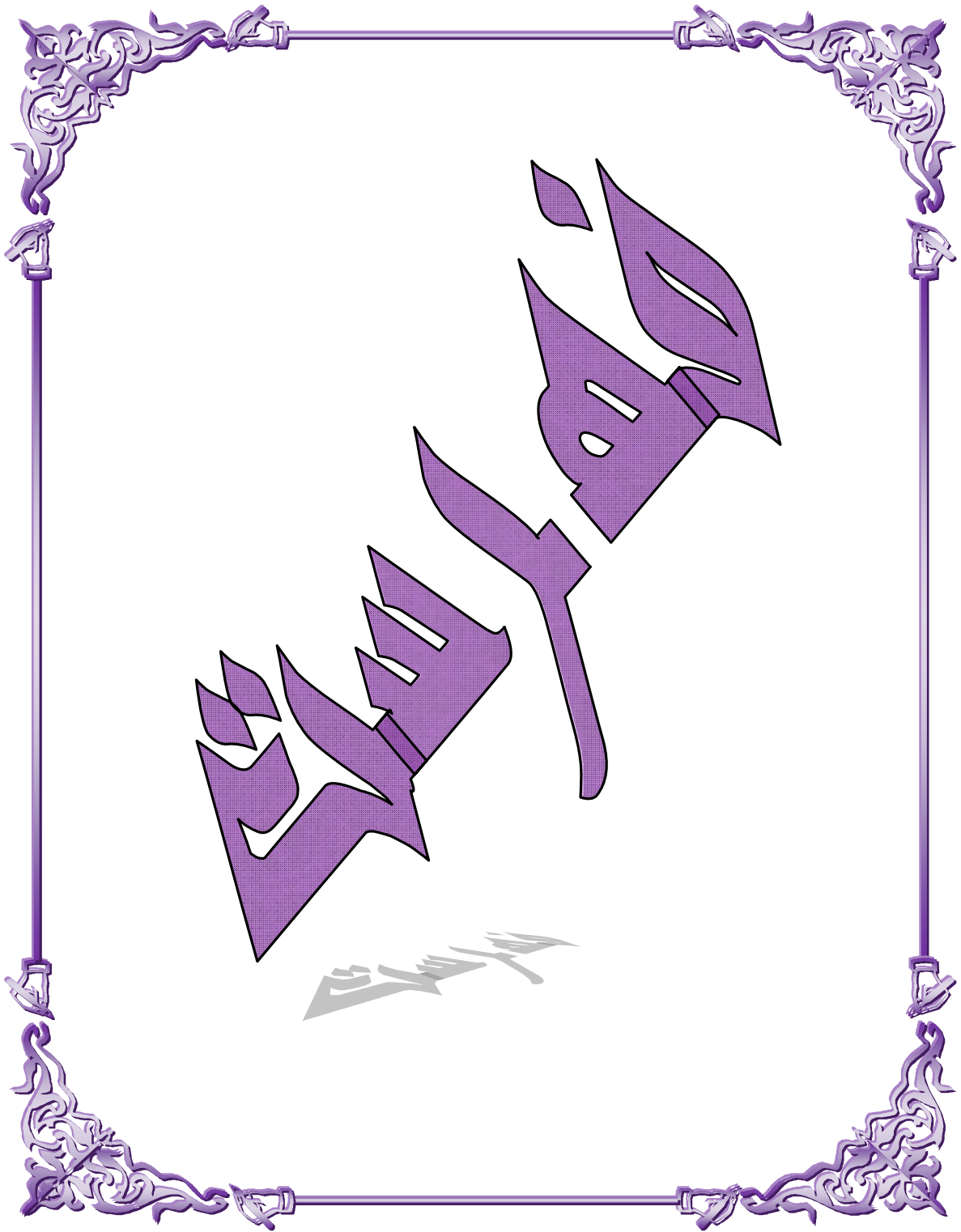
إلى الذين افتخر ب صداقتهم" راضية، بلال".

إلى أصدقاء العمل\* عمي الطاهر، محمد، زهير، محمد، بدر الدين، أحمد\*

إلى كل الأصدقاء والصديقات الذين ادعوهم لان يبقوا راعين كما هم، كما أعود واقف  
والعود لو زل المرء اخف، أعود لاعتذر لكل من لم اذكر اسمه في إهدائي لأنني لو استهلكت  
الإهداء باسم لأنهيته باسم ولم تنتهي الأسماء ولما انتهيت من ذكر الرفاق وعدد الأصدقاء  
ومن يعتقد أنني نسيته فلم أنساه وكيف أنسى من لو نسيته لا أنسى أن نسيانه مذكرتي.

\*إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي\*  
إلى كل دفعة إدارة الأعمال"2018".

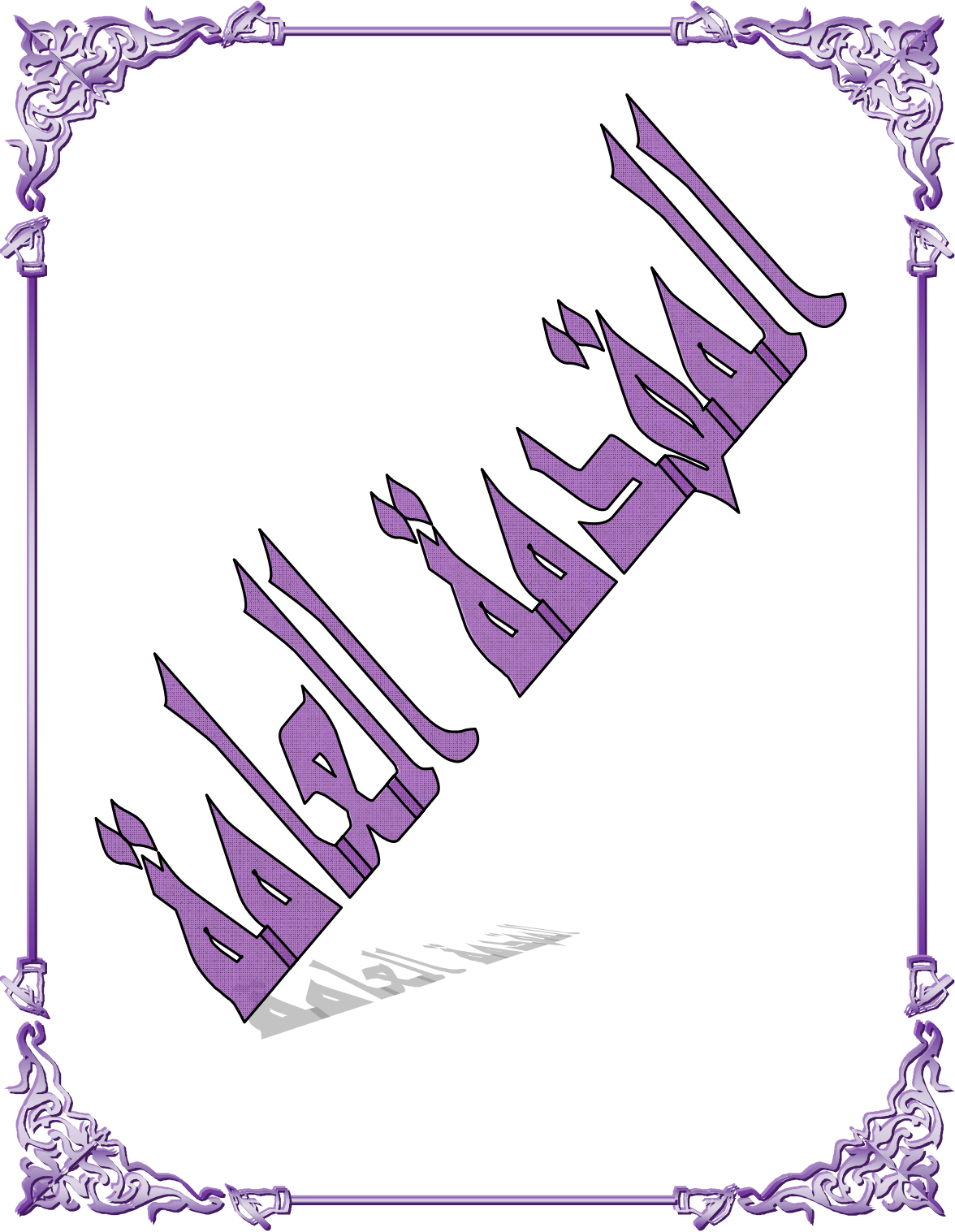
## صاير



رقم الصفحة	فهرست
-	إهداء
-	شكر و عرفان
أ	المقدمة العامة
-	<b>الفصل الأول: مدخل نظري حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
02	مقدمة الفصل
03	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
03	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
07	المطلب الثالث: شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
10	<b>المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
10	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12	المطلب الثاني: دور واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
15	المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
19	<b>المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
19	المطلب الأول: تغييرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
20	المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
24	المطلب الثالث: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
27	خاتمة الفصل
-	<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
29	مقدمة الفصل
30	<b>المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية</b>
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها
33	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
35	<b>المبحث الثاني: تقييم الميزة التنافسية</b>
35	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
38	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: مراحل ومداخل الميزة التنافسية

43	المبحث الثالث: آليات بناء الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
43	المطلب الأول: إستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية وقياسها
47	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والقوى المحركة لها
49	المطلب الثالث: علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
52	خاتمة الفصل
-	الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في شركة مناجم الفوسفات " تبسة "
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
55	المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
63	المطلب الثالث: واقع نشاطات شركة مناجم الفوسفات
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة
70	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في الدراسة
72	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	خاتمة الفصل
87	الخاتمة العامة
93	قائمة المراجع
97	فهرس الأشكال والجداول
98	قائمة الملاحق





الله اعلم



## المقدمة العامة

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تهتم بشكل كبير بالتكنولوجيا، وذلك لأنها باتت تدخل في جميع الأعمال اليومية، ومن أبرز مكونات التكنولوجيا هي شبكات المعلومات الداخلية والخارجية أو ما يسمى بالإنترنت والإنترنت والإكسترنيت، والتي أصبح لها استخدامات كبيرة ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة، ومع ظهور الإنترنت وتطور التكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال وتحويل المهام والأعمال إلكترونياً، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات التي تتم بين المنظمات والعاملين والزبائن تتم إلكترونياً وهذا ما فرض عليها ضروري التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي تعتبر بمثابة وسيلة تنظيمية تسعى إلى تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحسين جودة العمليات الإدارية، كما أنها تعمل على تغيير وظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف إلكترونية مثل: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، والتوظيف الإلكتروني، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب الأمر إدارة واعية قادرة على زيادة التفاعل بين المنظمة ومواردها البشرية وذلك عبر برامج وأنشطة متنوعة ومتجددة، كما أنها تتطلب خبراء ومختصين في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.

وبالتالي فتطوير إدارة الموارد البشرية وتفعيلها يعتبر أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة، وبناءً على ذلك بدأ الاهتمام بتأهيل وتدريب الموارد البشرية باعتبار أنهم أحد الركائز داخلها، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الرئيسية في التنظيم الإداري، لما لها من دور بالغ الأهمية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإسهام في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بما ينعكس على مستوى الأداء.

ويتضح من ذلك أن الموارد البشرية تتطلب نظاماً تدريبياً يواكب التطور الحاصل في الإدارة الإلكترونية الحديثة، كما يجب أن يخطط لها بصورة جيدة حتى تستطيع المنظمة تحقيق الرقابة الفاعلة واتخاذ القرارات السليمة.

## 1- إشكالية البحث

نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في بيئة المنظمة، حيث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة يخلق ميزة تنافسية لدى المنظمة، هنا تكمن إشكالية الموضوع المدروس في إبراز الدور الذي بإمكان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تؤديه حتى تتمكن من تطوير إدارة المنظمة من خلال ميزتها التنافسية، وانطلاقا من هذا يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الموالي:

فيما يتمثل دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما مدى إمكانية تطبيق ذلك في شركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - تبسة-؟

## 2- التساؤلات الفرعية

ينتج عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في الآتي:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟ وما دواعي التحول إليها؟
- كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الرفع من كفاءة إدارة المنظمة؟
- كيف تؤثر مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على قرارات المنظمة؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-؟

## 3- فرضيات البحث

للإجابة عن الإشكالية السابقة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منها تم صياغة الفرضيات الآتية:

### 3-1- الفرضية الرئيسية:

يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية للإجابة عن التساؤل الرئيسي:

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية.

### 3-2- الفرضيات الجزئية:

يمكن الإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة من خلال طرح الفرضيات الجزئية الآتية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الإلكترونية؛

- يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن طريق توفير أحدث وسائل تكنولوجيا وكذلك ظروف العمل المناسبة؛

- تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية لتسهيل عمل المنظمة؛

- يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على وظائف التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، التوظيف الإلكتروني؛

- تمتلك شركة مناجم الفوسفات ظروف عمل تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### 4- أسباب ودوافع اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار موضوع البحث منها دوافع ذاتية وأخرى موضوعية تتجسد في النقاط التالية:

##### 4-1- دوافع ذاتية:

تتلخص الدوافع الذاتية فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- الاقتناع بأن المنظمات يجب أن تنتهج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل خاص.

##### 4-2- دوافع موضوعية:

تتلخص الدوافع الموضوعية فيما يلي:

- يعد موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم المواضيع التي تريد المنظمات التحول إليها؛
- محاولة إبراز أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي من أهم ما تتميز به المنظمات وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية؛
- محاولة تسليط الضوء على ما مدى اعتماد شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## 5- أهمية البحث

تتمثل أهمية الموضوع في حد ذاته من جهة والندرة النسبية في البحوث والدارسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، وهذا لكون مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوم جديد ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني، بعيدا عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، إذ تسعى هذه الدارسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن ناحية تستمد هذه الدراسة أهميتها فيما يلي:

- يعد موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجال للبحث والتطوير بغية إعداد بنية تحتية للمنظمات التي تريد انتهاجها؛
- الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات بما تتميز به من مرونة في العمل؛
- تسليط الضوء على الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مما يؤدي إلى ارتقاء بالمنظمة؛
- التطور التكنولوجي يجعل المنظمة مضطرة إلى التحول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## 6- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة وعلاقتها بتكوين ميزة تنافسية من خلال كفاءة وفعالية قرارات المنظمة من جهة أخرى، إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

- التوعية بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- حصر أهم المفاهيم والخصائص التي تعبر عن مدى التطور في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيراتها على إدارة المنظمة، في محاولة للإحاطة بأهم مفاهيم وخصائص هذه التكنولوجيا، وذلك من خلال الاعتماد على أهم المراجع والمصادر المتخصصة في هذا المجال؛
- تعزيز أهمية ومبادئ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تساهم في التطوير والتحسين المستمر؛
- التأكيد على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي داخل المنظمات؛
- الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل شركة مناجم الفوسفات؛
- دراسة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتعرف على البنية التحتية لها؛
- الخروج بمجموعة من الاقتراحات حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا بهدف تعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.

## 7- حدود الدراسة

تجسدت الدراسة في الحدود التالية:

- 7-1- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- 7-2- **الحدود المكانية:** تم تطبيق واقع الدراسة التطبيقية على شركة مناجم الفوسفات المتواجد مقرها بمدينة "تبسة" وهذا باعتبار أنها من أهم الشركات الجزائرية التي يقوم عليها الاقتصاد الجزائري.
- 7-3- **الحدود الزمنية:** بالنسبة للإطار الزمني الخاص بالبحث فتعلق بالفترة الممتدة خلال السنة الدراسية (2017-2018)، أما التريص التطبيقي فقد أجري في دائرة التكوين ودائرة الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية من 15 فيفري 2018 إلى غاية 31 مارس 2018.



## 8 - منهج البحث

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المناهج التالية:

**8-1- المنهج الوصفي:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا بهدف وصف الظاهرة المدروسة، عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها، بالإضافة إلى جمع المعلومات الخاصة بالشركة مناجم الفوسفات تبسة حول إمكانياتها المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المنظمة.

**8-2- المنهج التحليلي:** يركز هذا المنهج على إجراء وصف منظم وموضوعي لبعض المواضيع، وقد تم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة وذلك بهدف تحليل الفقرات الموجودة في الاستمارة، وكذلك تحليل بعض الوثائق التي تم الحصول عليها من الإدارة كالهيكلة التنظيمية.

**8-3- المنهج الإحصائي:** تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل البيانات وتحديدًا في الجانب التطبيقي، من خلال التعرف على مجتمع الدراسة والأساليب التي تم على أساسها قياس بعض البيانات، إضافة إلى تفرغ بيانات الاستمارة أي تحليلًا إحصائيًا وذلك عن طريق تقنيات إحصائية كالجداول الإحصائية والتمثيلات البيانية إضافة إلى استخدام العينات.

**8-4- أسلوب دراسة الحالة:** ومن بين الأدوات المتبعة أيضا تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وهذا بهدف الإحاطة والتعمق أكثر في الحالة المدروسة، وتوضيح مدى تطبيق شركة مناجم الفوسفات تبسة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الشركة.

## 9 - هيكل البحث

التفصيل في موضوع دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة العامة، الخاتمة العامة، قائمة المراجع والملاحق وهي كما يلي:

**الفصل الأول:** ويتمثل في الإطار النظري الخاص بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويشتمل على ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والمبحث الثاني حول

أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد تم فيه تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** ويتمثل في إطار نظري حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول أساسيات الميزة التنافسية، والمبحث الثاني تقييم الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى آليات الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** ويتمثل في الدراسة التطبيقية حول دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة مناجم الفوسفات "تبسة"، إذ اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى نظرة عامة حول شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" تبسة، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، كما يختتم البحث بخاتمة يعرض فيها مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الجانبين النظريين والجانب التطبيقي، إضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق البحثية المستقبلية.

## 10 - صعوبات البحث

هناك مجموعة من الصعوبات التي كانت بمثابة عقبة أمام إنجاز هذه الدراسة أهمها:

- ندرة المراجع التي تتناول موضوع البحث الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والمتعلقة بالموضوع خاصة الأجنبية منها؛
- الخلط الكبير في معظم المراجع بين مفهومي الإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول الإدارة

الإلكترونية

للموارد البشرية

**تمهيد**

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أبرز التقنيات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الفترة الأخيرة كما أنها مرتبط بثورة المعلومات والتكنولوجيا لذا أخذت الدول مؤخرًا تتنافس في تطبيقها في إدارتها وفي ضوء التطور والتقدم المتزايد في استخدام هذه التكنولوجيا أصبح دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة ضرورة لاغني عنها في إدارة الموارد البشرية، لما تحققه من نتائج إيجابية من خلال تحسين الأداء ورفع كفاءة الأعمال وتخفيف الأعباء الإدارية عنها إضافة إلى ذلك استخدام أساليب إلكترونية حديثة، تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة مشاكل الإدارة التقليدية.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المدخل النظري حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال المباحث الآتية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثاني:** أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمثابة وسيلة تهدف إلى تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة، وذلك من خلال تكامل المعلومات والبيانات بين الإدارات المختلفة واستخدامها بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها، مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات والاتصالات المتاحة في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية.

وبناء على ذلك تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- ✓ **المطلب الأول:** تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات داخل المنظمات، مفاده الاتصال وتقييم الأداء والتعليم وإنجاز جميع أنشطة الموارد البشرية، وظهور إدارة إلكترونية يعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية بما يساهم في تحويل إدارة الموارد البشرية من إدارة تقليدية إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونية.

### أولاً- المقصود بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة تسميات تحمل نفس المعنى فمنهم من يطلق عليها اسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ومن خلال هذا الاختلاف سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم منها ما يلي:



**تعريف 01:** "هي الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** "هي عبارة عن التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، وهي طريق لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** "هي عبارة عن عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للمواطنين والإدارة في المنظمة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي منهجية إدارية تقوم على الاستيعاب الواسع لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسات الإدارية إذ تبني معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجيته المتجددة، ويطبق آلياته ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

**ثانياً - خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموعة من خصائص من بينها ما يلي:<sup>4</sup>

- تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبوأمونة، **واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، غزة (فلسطين)، 2009، ص:73.

<sup>2</sup> - سميرة مطر المسعودي، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة**، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2000، ص:70.

<sup>3</sup> - عبد الله عودة الرواحنة، **أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص:14.

<sup>4</sup> - حسين علي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة (دراسة حالة شركة جازي للاتصالات)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص:100.

- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب ولاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
- التطور المستمر وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبه التطورات التقنية؛
- الاعتماد على تكنولوجيا العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكات الربط الداخلية للإنترنت، والتطبيقات المختلفة الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني وتدفق العمل، والعمل الجماعي عن بعد وغيرها؛
- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل؛
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، ونشر المعرفة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسات الإدارية ولها أهمية بالغة في عصر المتغيرات السريعة والتقنيات المتجددة، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها وهذا ما سيتم إبرازه في هذا المطلب.

**أولاً - أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لأية منظمة وذلك لقدرتها على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الربط بين مختلف النظم مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على المنظمة أكبر بكثير من تكاليف تنفيذه. كما تكمن أيضاً أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة؛
- يرفع إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية؛

- يمكن للعاملين بمختلف أقسام المنظمة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومة تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل مما يوفر للمدربين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين<sup>1</sup>. إضافة إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- الرابط بين مختلف النظم مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات؛  
- بتطور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وامتدادها للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة ستكون لها مكاسب ومزايا عديدة ستعود على المنظمة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذها.

**ثانياً - أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، وارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

- زيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية؛
- زيارة مرونة الإجراءات والممارسات؛
- زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية؛
- توجيه إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة. بالإضافة إلى الأهداف التالية:
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المنظمة؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- تحسين صورة المنظمة؛

<sup>1</sup> - خالد رفعت شاكر البدرى، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المهني M.B.A، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة عمال، جامعة بورسعيد، مصر، 2013، ص: 89.

<sup>2</sup> - سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص: 71.

- تقديم خدمات للموارد البشرية وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وتحويله إلى نموذج متكامل ضمن المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، فقد كانت أقسام إدارة الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها، وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات، وليست عنصرا أساسيا في نجاح المنظمة والعمل<sup>1</sup>، وأصبح هناك اعتقاد في الآونة الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل من بينها:<sup>2</sup>

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
- اكتساب قدرات متميزة تميزها من غيرها؛
- تحسين العلاقات مع القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق؛

وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

### المطلب الثالث: شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بما أن إدارة المعلومات الشخصية يدخل تحت دائرتها جميع العاملين بأية منظمة، فمن الأفضل أن تكون الصفحة الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي المدخل أو البوابة إلى خدمات الموارد البشرية الأخرى المتاحة على الإنترنت، وبالتالي يجب أن يتم تصميم تلك الصفحة بشكل جيد، كما أن هناك العديد من الشروط التي يجب أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا ما سوف يتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

**أولاً - شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة:** أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يجب التأكد من مجموعة من الشروط وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين على، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>2</sup> - يوسف محمد يوسف أبوأمونه، مرجع سابق، ص: 77.

<sup>3</sup> - برايان هويكتر، جيمس مركهام، ترجمة: خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفارون للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص: 139-141.

1- **التأكد من جاذبية الموقع للزائرين ومدى فعاليته:** يعد ذلك من أهم الأمور التي يجب الحرص عليها فإذا لم يكن النظام سهلاً في الاستخدام فسيمل المستخدمون منه سريعاً ويتجنبون استخدامه، كما أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تعمل إلا من خلال قيام الموظفين بالخدمات بأنفسهم، لذلك يتحتم أن يتم تصميم كل أجزاء الموقع، وليس الصفحة الرئيسية فقط، بحيث يستطيع المستخدمون التعامل معه بكل سهولة، وللتأكد من حدوث ذلك يجب التعرف على آراء المستخدمين حيث الاستفادة منها في تطوير الأداء بالموقع.

2- **السماح بتسجيل الدخول المفرد:** تتطلب نظم الكمبيوتر سيئة التصميم من المستخدم تسجيل الدخول أكثر من مرة، فقد يقوم المستخدم بتسجيل الدخول على جهاز الكمبيوتر ثم على الشبكة تليهما التطبيقات الفردية، أما النظم جيدة التصميم فتتيح للمستخدم بتسجيل الدخول مرة واحدة فقط وبعدها بإمكانه الوصول إلى مختلف الإمكانيات الوظيفية.

3- **تنفيذ نماذج أولية بشكل سريع:** يفضل الكثير من مصممي البوابات الإلكترونية الخاصة بنظم الإدارة الإلكترونية تصميم نماذج أولية ذات إمكانيات وظيفية محدودة وبشكل سريع وإتاحتها للمستخدمين للتعامل معها، ثم الاستفادة من التقارير التي يقدمها هؤلاء المستخدمين عنها في تطوير النظام خلال فترة تنفيذه.

4- **إتاحة إمكانية تخصيص النظام:** يقوم النظام بتخزين تفاصيل الدخول وتسجيلها والتحقق من هوية الشخص ومسؤولياته داخل المنظمة، ثم يعرض شاشة ثم تصميمها خصيصاً بشكل يلائم المستخدم، ويمكن لعملية التخصيص تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

- توفير الإمكانيات الوظيفية الملائمة لموقع المستخدم أو دوره في العامل؛

- ربط المستخدم بالخدمات التي قد قام بالدخول عليها مؤخراً.

5- **التنفيذ التدريجي:** ينبغي تقديم خدمات النظام بالتدرج حتى يعتاد المستخدمون على التعامل معه، فقد يؤدي إدخال خدمات جديدة بشكل مستمر على الإنترنت إلى رجوع المستخدمين بين الحين والآخر لمعرفة الجديد في تلك الخدمات .



6- **التحقيق من تحديث محتوى الصفحات:** ينبغي أن يكون هناك شخص مسئول عن كل موقع ليتولى مسؤولية التحقق من تحديثه أولاً بأول، بالإضافة إلى توفير وسائل لإمداد المستخدمين بأحدث المعلومات حول الإمكانيات الوظيفية الجديدة للنظام.

7- **تقييم العمليات الجديدة قبل أتمتها:** لن تتحقق النتائج المرجوة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إذ تم استخدامه في أتمته عمليات غير فعالة، وإنما ينبغي التأكد من فعالية العمليات المختلفة والتحقق من كفاءتها قبل أتمتها، لذلك يجب قبل البدء في أتمته أي من العمليات تكوين فرق عمل تجمع بين قدرات وظيفية مختلفة ويمكنها الفصل بين العمليات المختلفة ثم جمعها معاً من جديد لتقوم بالهدف على أكمل وجه، كما ينبغي التأكد من اشتراك مستخدمي تلك العمليات في هذا الإجراء خصوصاً في الشركات والمنظمات التي لها فروع في جميع أنحاء العالم.

8- **تسمية الموقع:** تساعد تسمية الموقع الإلكتروني الخاص بنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ظهوره كمكان مخصص لتقديم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

9- **استبعاد البدائل:** عندما يتم التأكد من فعالية الموقع وكفاءته في العامل يمكن استبدال البدائل الأخرى والمتمثلة في النماذج الورقية لكي يكون المستخدمون على وعي بأن استخدام الموقع الخاصة بالموارد البشرية هي الوسيلة الوحيدة للقيام بتلك العمليات. إذا يمكن تخلص شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تتيح نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للموظفين إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم؛
- يستطيع الموظفون الدخول إلى نظم الإدارة الذاتية للموارد البشرية من خلال البوابة الإلكترونية التي تعمل كمدخل لخدمات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأخرى؛
- يمكن أن يتم تخصيص البوابات طبق للشخص الذي يقوم بتسجيل الدخول، ومن ثم يمكنها توفير الإمكانيات المناسبة لها.

## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد أصبحت معظم مجالات الحياة إلكترونية، فمن النادر أن يمضي الإنسان يومه الآن دون التعامل مع أي من هذه المجالات، سواء كان ذلك من خلال إرسال أو استقبال الملفات عبر شبكة الإنترنت، كل هذه الأعمال لا بد أن تمر بمجموعة من الاستراتيجيات والمتطلبات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مما يبرز أثرها على مختلف النشاطات الإدارية.

ومما سبق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثاني:** دور واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجالات عديدة حتى يتم تطبيقها، كما لها أيضا متطلبات بالغة الأهمية وعلى المنظمة أخذها بعين الاعتبار حتى يتم تطبيق النظام بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما سوف يتم إيضاحه من خلال هذا المطلب.

**أولاً - نظام معلومات الموارد البشرية<sup>1</sup>:** قبل التعريف بنظام معلومات الموارد البشرية لابد أولاً من معرفة مفهوم نظام المعلومات إذ يعرف نظام المعلومات على أنه "عبارة عن مجموعة من الأفراد والإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة"، أما نظام معلومات الموارد البشرية فهو "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة والخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية، وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي منظمة بما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري".

<sup>1</sup> - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية "مدخل النظم"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 01.

**ثانيا - الإنترنت والإنترنت:** تسمح الإنترنت للمستخدم باستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المنظمة وهي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت. ومن أهم هذه الخدمات ما يلي:

- خدمة البريد الإلكتروني؛
- خدمة قوائم النشر؛
- خدمة البريد الفوري؛
- خدمة الاجتماعات المرئية عبر الويب إلى آخره من الخدمات الأخرى؛
- كما يسمح تبني الإنترنت بإلغاء استخدام الورق وريح الوقت فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية وأتمته المعاملات بين الموظفين ومصالحة المستخدمين، وطالب التصديق وجمع المعلومات على كل المستويات التنظيمية<sup>1</sup>. كما أن للإنترنت دور رئيسي في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال:

- الاتصالات الفورية؛
- الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية؛
- المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء؛
- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرض التوظيف؛
- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم؛
- إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- العمل عن بعد؛
- تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات؛
- ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.

بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون تطبيقها فعالا فلا بد من توفر متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة إلى أخرى يتم من خلالها التفاعلي والتواصل<sup>2</sup>. بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006، ص:253.  
<sup>2</sup> - مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفصيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص:98.

- نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، ولذلك على المنظمة العمل على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل تنفيذه والحصول على التغذية العكسية من المستخدمين حول التغييرات الواردة؛

- تكوين وتدريب المستخدمين على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة والمستخدمين على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظم؛

- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدامه.

### المطلب الثاني: دور وإستراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأدوار عديدة حتى يتم تحسين الأداء داخل المنظمة وتطويرها وإعطائها صفة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، كما يتطلب الأمر وضع إستراتيجية لتطبيقها وهذا ما سيتم إيضاحه في هذا المطلب.

**أولاً - دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة:** للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور كبير في تطوير الإدارة وهذا من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والإستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المنظمة؛

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الخبيرة والمدربة من الموارد البشرية؛

- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة والحركة والمرونة العالية؛

- تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وشدة المنافسة بين الموارد البشرية في المنظمات؛

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، مؤسسة حوراس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2008، ص: 89.

<sup>2</sup> - عبد الله عودة الرواحنة، **أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 16.

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية، كما اعتبرها البعض على أنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح فيه رأس المال المعلوماتي والمعرفي والفكري هم العوامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين نجد أن الإدارة التقليدية تهدد أي موارد مادية وبشرية ومعلوماتية إلى الحد الذي لا يمكن الحديث عن رأس المال المعلوماتي والاجتماعي والفكري إلا في أضيق الحدود . كما أن الدور الذي تسعي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيقه هو:

- التخطيط والتنفيذ مع التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات من الجهات الإدارية العليا في أي منظمة وذلك للارتقاء بأداء جميع أنشطة الموارد البشرية؛

- القيام بالتفويض لوظائف إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة والموظفين للوصول إليها عبر إنترانت أو القنوات تكنولوجيا الإنترنت الأخرى من خلال الراغبين في الحصول على الوظائف المناسبة، ومن جهة أخرى تمكين المديرين والموظفين لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية بطريقة إلكترونية مع التحقيق من العبء التقليدي لإدارة الموارد البشرية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على الطرق التشغيلية والتركيز أكثر على العناصر الإستراتيجية للموارد البشرية؛

- السماح للمنظمات بزيادة فعالية المستويات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مع تخفيف العبء الإداري، لذا يمكن الدور الأساسي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو إتاحة فرص لتحسين الخدمات المقدمة لكل العاملين والإدارة مع تحسين الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة في إدارة الموارد البشرية، مع السماح للإدارة البشرية أن تصبح شريكا إستراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية

**ثانيا - إستراتيجيات تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>1</sup>:** حتى تتجح المنظمة في تنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا بد لها أن تركز على ثلاثة عوامل أساسية ألا وهي: وضع إستراتيجية لتنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إعداد دراسة حالة، تحديد أفضل الخيارات المتاحة ومن خلال هذا سيتم التركيز على عنصر مهم في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ألا وهو كيفية وضع إستراتيجية لتنفيذ النظام إذا قامت العديد من المنظمات بتنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> - محمود عبد المنعم، مقالة حول تكنولوجيا المعلومات، نقلا عن الموقع:

<http://www.theuaelaw.com/ub/showthread.php>، تاريخ الإطلاع: 2018/01/20، على الساعة: 18:00.

للموارد البشرية غير وجود تخطيط مسبق تعتمد عليه في عملها، ولكن هذا لم يحقق النجاح إلا في حالات معنية بمحض الصدفة، أما عن النجاح الحقيقي فإن المنظمات التي حددت جيدا المواضع التي يمكن تنفيذ تلك النظم بها بما يفيد العمل، ووضعت إستراتيجية محددة للعمل تتسم بما يلي:

- تحديد النظم التي سيقوم بإدخالها ومتى سيتم ذلك؛
- تخطي بالدعم المطلق من الإدارة العليا والمساهمين الآخرين. كما يجب أن تتضمن الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عددا من العناصر وهي:
- النظم التي سيتم إدخالها وتوقيت حدوث ذلك؛
- نوع الأجهزة والبرامج المطلوبة؛
- كيفية التعامل مع المسائل التنظيمية الطارئة؛
- كيفية التعامل مع المشكلات التكنولوجية التي قد تنشأ عند تنفيذ هذا وتحديد المسئول عن ذلك؛
- تحديد مقاييس النجاح الجديدة وكيفية الاستفادة منها في توجيه تنفيذ النظام وتطويره.

بعد وضع الإستراتيجيات تكون الخطوة الموالية هي تحديد كيفية تطبيق ذلك فعليا، ويتوقف تنفيذ النظام بالطبع على البرمجية المواد تنفيذها ولكن هناك بعض النقاط الهامة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، وفيما يلي أهم النقاط التي قد تدور بذهن صاحب العمل قبل البدء في تنفيذ النظام :

- تحديد ما إذا كان سيقوم بتطوير النظام القائم، أم الإضافية إليه، أم البدء في تنفيذ نظام جديد؛
- كيفية اختيار المورد؛
- تحديد ما إذا كان سيتم تأجير النظام أما شراءه؛
- تحديد الإجراءات التي سيتم إتباعها لضمان تأمين النظام.

**ثالثا - أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** يمكن التمييز بين نوعين من التطبيقات لاستخدام نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الإستراتيجية وتكمن هذه التطبيقات فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - برايانهوبكنز، جيمس مركهام، ترجمة: خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص:23.

1- **التطبيقات الإدارية:** هي تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية وفي كثير من الأحيان تساعد في تطويرها، فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير الفواتير والإسراع من إيقاعها.

2- **التطبيقات الإستراتيجية:** هي تلك التطبيقات التي تمكن المنظمة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداءها قبل ذلك، فعلى سبيل المثال يساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقرارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معًا.

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الإستراتيجية في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات.

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تندرج الإدارة الإلكترونية ضمن الفكر الإداري التطبيقي، لذا فإن غالبية أثارها تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المنظمة، حيث تنعكس تلك الآثار على إدارة الموارد البشرية وعلى مختلف وظائفها وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال هذا المطلب.

**أولاً- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية:** تتأثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بتأثيرات الإدارة الإلكترونية نتيجة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، مما يترتب عليه تغيرات جذرية في دور ومهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وتعلق ذلك بما يلي:

-زيادة البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطويرها وفقاً للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية؛

-ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف التطويرية ودقة التنبؤ؛  
-المساهمة الفعالة في إتباع طرق تصميمية حديثة للوظائف تتناسب مع الوضع الجديد وتؤدي إلى ما يسمى مرونة العمل والتركيز على البعد الاجتماعي؛

-كما سيتأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب، التوظيف، تبعاً لتغير سمات ونمط العرض والطلب من الموارد البشرية، مما سيؤدي إلى خلق وظائف جديدة إلى جانب جذب القوى



العامله وتطويرها لتساير الثورة التقنية الحديثة، ومسايرة التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية وتدريب وتقويم القوى البشرية في المنظمات وتخطيط المسار الوظيفي<sup>1</sup>. بالإضافة إلى آثار أخرى يمكن أن تخلفها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يلي:<sup>2</sup>

- تقليل المسافات وتضائل تأثيرها في حركة الأعمال؛
- تضائل أهمية المكان في نشاطات المنظمة، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أي كان موقعها آليات الاتصال ليمكنها من أداء عملياتها بنفس الكفاءة؛
- سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والموظفين فيها بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت؛
- زيادة القدرة على الحركة والانتقال؛
- التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية إلى أنماط الرقابة الذاتية؛
- انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمة على مدار الساعة.

**ثانياً - أثر الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية والمنظمة:** يمكن أن يؤثر استخدام الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

**1 - التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية:** يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث أن القرارات التي تتخذ من خلال النظم الإلكترونية فهي تتصف بالشمولية في مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ويعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة.

**2 - التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية:** يهدف إلى توزيع واسع للسلطة والمهام و العلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنافس من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت تتحول

<sup>1</sup> - خالد رفعت شاكر البدوي، **أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المهني M.B.A، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة بوسعيد، مصر، 2013، ص:65.

<sup>2</sup> - عبد الله الفراضي، كتاب حول الإدارة الإلكترونية والمورد البشري، نقلا عن الموقع: <http://www.abaho.co.uk/human-resources-management-enc/human-resources-in-technologie-age>، تاريخ الإطلاع: 2018/02/20، على

الساعة 16:20.

<sup>3</sup> - عبد الله عودة الرواحنة، **مراجع سابق**، ص ص:23-29.

من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة تركز على الهدف الواحد المشترك.

3- **التوجيه الإلكتروني للموارد البشرية:** يعتمد التوجيه الإلكتروني للموارد البشرية على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى تفعيل الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا على وجود قيادات إدارية قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

4- **القيادة الإلكترونية للموارد البشرية:** على القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة فورية، مما يدفع الحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة، ولهذا فإن القادة الإداريين الناجحين يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإنجاز المهام؛
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات؛
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- البراعة، المهارة، المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة.

5- **الرقابة الإلكترونية للموارد البشرية:** تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر كفاءة من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسؤوليات الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ومن مزاياها أنها:

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية؛
- المتابعة الآتية المستمرة بدلا من الرقابة القائمة على معلومات الماضي؛
- تقلل من الأخطاء التي تحدث داخل المنظمة وتصححها أولا بأول؛
- تحفز العلاقات القائمة على الثقة؛

- تساعد الجميع على معرفة ماذا يحدث في المنظمة من متغيرات واحتياجات وهذا من أجل الحد من المفاجآت في المنظمة، كما يمكن أن تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء وذلك

من خلال دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية إذا تعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية وتؤثر إيجاباً في تفاعل الموظفين من خلال عمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تطوير وتغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة. كما يشار إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متنوعة وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، ومنها ما يتعلق بحلول كاملة وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ومنها ما يتعلق بوظائف معنية كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها؛

- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وذلك من خلال توسيع نطاق المعلومات المتاحة، وزيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال البوابات الإلكترونية؛
- الرقابة على المستندات وزيادة الشفافية وزيادة قدرة الإدارة العليا في الرقابة على مختلف الأعمال في المنظمة.

#### 6- التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية: ويشمل التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية ما يلي:

- الإعلان عن الوظائف الشاعرة من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالمنظمة؛
- توفير آليات البحث إذا تعد تقنية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت كما تساعد الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة؛
- إجراء اختبارات على الإنترنت مما يفيد في عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد كبير في الوقت نفسه.

## المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يؤدي مديرو الموارد البشرية دورا مهما في إظهار ما مدى أهمية الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق معرفة أهم العقبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وما التغيرات التي يمكن أن تفرضها وما النتائج المتوقعة من خلال تنفيذها.

وبناء على ذلك تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- ✓ **المطلب الأول:** تغيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثاني:** تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## المطلب الأول: تغيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تغيرات مختلفة منها تنظيمية في هيكل الموارد البشرية وتكنولوجية.

أولاً- التغيرات التنظيمية: والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، فتزيد نسبتها بالنسبة إلى العمالة المباشرة، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيداً؛
- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها؛
- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء والوظائف الجديدة إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الإهلاك؛

<sup>1</sup> - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحي فارس، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المدينة، الجزائر، 2008، ص: 148.

- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة من خلال اختيار الأفراد وتهيئتهم لممارسة العمل؛
- ظهور الحاجة إلى التزويد بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة.

**ثانيا - التغير في هيكل الموارد البشرية<sup>1</sup>:** من الطبيعي أن يؤدي التغير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير إلى تغيير هيكل العمالة، وإن التحويل إلى استخدام الحاسب الآلي سيقبل من إعداد العمالة اليدوية والكتابية وغير الماهرة عموماً، لكن سيزيد من الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا إلى العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

**ثالثاً - التغيرات التكنولوجية<sup>2</sup>:** تتأثر الأعمال التي يؤديها العمال في وظائفهم بالتكنولوجيا، فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر الأتمتة في الوظائف على كل المستويات، فهي تخفض مستوى البعض وترفع أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو إلى ذلك، وهنا يتعين أن يتسابق المديرون مثل هذه التغيرات وأن يكونوا مهينين لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءاً من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو واجبة ضمن مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحويل تهديداً للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.

<sup>1</sup> - لمين علوطي، مرجع سابق، ص: 149.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 149.

## المطلب الثاني: التحديات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات وهذا أثناء تحولها إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها.

**أولاً- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات:** فقد كان طاقم العمل يقسم قسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى، فموظفو هذا القسم لهم في الغالب مكاتب منفصلة ويعلمون بأسلوب يختلف عن الأقسام الأخرى، بالرغم من ذلك فقد بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالمنظمات في الآونة الأخيرة بالتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في أنشطة العمل اليومية.

**ثانياً- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية:** على عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية التي كانت مستقلة بذاتها وكان يستخدمها العاملون بأقسام الموارد البشرية فقط، إذ تعد الآن نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع، كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بالمنظمة، فتكلفة تنفيذ الإدارة الإلكترونية ليست بسيطة، وهذا يعني أن الاستثمار الكبير فيها سيكون محط أنظار المديرين اللذين ينتظرون تبريراً كاملاً لهذا الاستثمار.

**ثالثاً- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء:** ينظر الكثير إلى قسم الموارد البشرية على أنها مهام تقاعلية وتقليدية، أي أنهم لا يبادرون بالفعل وإنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين، ويتطلب التنفيذ الصحيح للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز على العملاء، إذا يجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي تقدمها لهم.

**رابعاً- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة:** يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل لطبيعة العمل، وسيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى معرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة بالمنظمة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، كما تساعد الموارد البشرية على توفير الوقت المستغرق في العمليات الخاصة بها.

**خامسا - فقد العاملين بالموارد البشرية الاتصال مع الأفراد:** يحتتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد، فقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد اللذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول، وبما يشعر الموظفون أن المنظمة قد قللت من اهتماماتها بالعنصر البشري، وتعد هذه هي بعض من الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

**سادسا - الحفاظ على مستوى جودة الخدمة:** هناك احتمال لانخفاض مستوى جودة الخدمة مع تنفيذ أي نظام عمل جيد يتضمن تفويض السلطات، فبينما يختص قسم الموارد البشرية باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، فإن هناك على الأقل اعتماد بوجود درجة ما من القدرة على الرقابة والتحكم في تلك القرارات، وبالرغم من ذلك فإن إمداد المديرين التنفيذيين بالنظم التي تساعد في تنفيذ المهام التي كان يقوم بها قسم الموارد البشرية قد يسبب مشكلات تتعلق بمراقبة الجودة.

**سابعا - تأمين المعلومات:** يعد تحمل المسؤولين إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم وتنظيمها واحدا من أهم مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن مع الانتقال من ذلك المسؤولين إلى كل العاملين بالمنظمة سيكون من المحتمل أن يقوم أي شخص بالدخول على تلك المعلومات الشخصية المهمة، إذ أن تأمين المعلومات يعد ضرورة قانونية، لذلك يجب على كل فرد إتباع إجراءات التأمين المعروفة والمتعلقة بالمعلومات مثل استخدام كلمات مرور سرية من الصعب توقعها كما يتحتم على المنظمات وضع نظم خاصة لتأمين المعلومات من أجل جعل عملية الوصول غير المصرح به للمعلومات بمثابة المهمة الصعبة.

**ثامنا - ضمان الوصول إلى نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** على الرغم من اعتماد الكثير من المنظمات على أجهزة الكمبيوتر، فلا يزال الكثير من العاملين بالوظائف المختلفة لا يمكنهم الوصول لجهاز كمبيوتر متصل بالشبكة الخاصة بشركتهم.

**تاسعا - التأكد من قدرة ذوي الاحتياجات الخاصة من الدخول إلى نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** بالرغم من أن هذه النظم قد صممت لتسهيل الوصول إلى المعلومات، فقد يصعب على ذوي الاحتياجات الخاصة استخدامها، ما لم تصمم واجهة برنامج للتصفح للذي يستخدمه بشكل صحيح، ويرجع هذا إلى الانتقال من الواجهة المعتمدة على النصوص إلى واجهة أخرى تعتمد على



الرسوم، لذلك يجب التأكد من أن نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع بصرف النظر عن قدراتهم الجسدية وأنه من السهل القيام بذلك.

**عاشرا - التحقق من التوافق مع المعايير المتعارف عليها:** يتيح مركز التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة معلومات تتعلق بتصميم مواقع الويب، كما يتيح التأكد من مدى توافق صفحات المواقع مع المعايير المتعارف عليها.

**إحدى عشرة - تغيير المعايير الأخلاقية للمنظمة:** تهتم دراسة الأخلاق بمعايير السلوك وكيفية تطبيقها وفيما يتعلق بالموارد البشرية والمنظمات، فالمقصود هو كيفية تقييم الموظفين لمدى إتباع المنظمة التي يعملون بها للمعايير الأخلاقية الصحيحة.

**أثنى عشرة - عمليات التوظيف والترقية:** يجب أن تتم عمليات التوظيف والترقية بنزاهة شديدة، ويمكن أن تؤدي أتمتة إجراءات التوظيف والترقية الداخلية التي تتم باستخدام وسائل التوظيف الإلكترونية، والرجوع إلى تقارير التقييم من خلال زيادة النزاهة بإلغاء المحاكاة الشخصية عند استبعاد الكثير من المتقدمين لشغل الوظائف.

بالإضافة إلى ذلك فقد ثبتت الكثير من المنظمات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق بعض الأهداف المرجوة منها، فدور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يتبين بمرور الوقت من خلال معرفة ما إذا كان هذا التحول سيحقق الدعاية التي تمت لها كغيرها من الأفكار الجديدة أم لا، حيث من المتوقع أن يتم التوجيب بها كثيرا في البداية، ثم يلي ذلك حصر الأخطاء الناتجة عن تنفيذها وأخيرا تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليها وهذا بسبب المزايا التي توفرها، فالكثير من المنظمات أثناء تنفيذها تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ويمكن للمنظمات التي ترغب الآن في تطبيقها الاستفادة من تلك الخبرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - برايان هويكنز، جيمس مركهام، ترجمة: خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص: 39-41.

## المطلب الثالث: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد تميزت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمجموعة من المزايا والمنافع التي يمكن أن تتحصل عليها المنظمة جراء تطبيقها لها، ومادام لكل نظم مجموعة من المزايا كذلك لها أيضا مجموعة من العقبات التي يمكن أن تعترض تنفيذها وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال هذا المطلب.

**أولاً- مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** لقد كانت أقسام الموارد البشرية التقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات وليست عنصرا أساسيا مؤثرا في نجاح العمل ولكن أصبح هناك اعتقاد متزايد في الآونة الأخيرة بأنه يمكن للمنظمات أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية وذلك بعدة وسائل:

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
- اكتساب قدرات متميزة تميزها على الآخرين؛
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق. بالإضافة إلى ما يلي:
- السرعة في إنجاز المعاملات والدقة في المهام وقلة المصاريف الإدارية من أدوات مثل الورق وأحبار الطابعات وغيرها وقلة المصاريف المالية بتوفير عدد قليل من الكوادر البشرية المؤهلة؛
- إنجاز المهام بأكثر سرعة؛
- تنظيم أفضل وعملي للعمل؛
- تسخير التكنولوجيا الحديثة بالعمل؛
- توفير الوقت والنفقات وسهولة البحث والتخزين واستخراج البيانات<sup>1</sup>.

كما تقوم تكنولوجيا الإنترنت و الإنترنت بالعديد من الوسائل التي من خلالها يمكن إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد خليل، مقالة حول علاقة التكنولوجيا بالموارد البشرية، نقلا عن الموقع: <http://www.bayt.com>، تاريخ

الإطلاع: 2017/12/25، على الساعة 17:40

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 220.

- إعطاء دورة أكثر إستراتيجية للموارد البشرية ؛
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المنظمة؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- تحسين صورة المنظمة ؛
- إرضاء العاملين.

**ثانيا - عقبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العقبات التي قد تحول دون تنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إذا يمكن تحديد أربعة أنواع من العقبات والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- العقبات المالية:** يجب على المنظمات قبل تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التأكد أولا من قدرتها على تحمل تكاليفه، فكثير ما تكون تلك النظم باهظة الثمن، بحيث لا تتحملها ميزانية الكثير من المنظمات، لذا يمكن للمنظمات تأجيرها عن طريق الاستعانة بمزودي الخدمات التطبيقية، إذا ما وجهتها مشكلات في هذا الشأن.

**2- العقبات التقنية:** يجب التأكد من مدى توافق هذه النظم مع أجهزة الكمبيوتر والبرامج المتوفرة في المنظمة وفيما يتعلق بالأجهزة، يجب معرفة إذا شبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة تتمتع بمعدل السرعة المطلوبة لنقل البيانات وذلك من أجل تحقيق الإمكانيات الوظيفية المرجوة، وكذلك التحقق من توفر المساحة التخزينية المطلوبة بوحدات الخدمات القائمة، كما يجب التأكد من قدرة النظم الجديدة على الدخول إلى البيانات الحالية، إذا ما كانت المنظمة تستخدم نظم معلومات تقليدية خاصة بالموارد البشرية.

**3- العقبات الخاصة بالعمل:** ينبغي معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ستؤثر على العمليات والإجراءات الحاسمة والحيوية في العمل، وفي تلك الحالة ستصعب الموافقة المباشرة على تنفيذها، ومن ناحية أخرى تتطلب عملية التنفيذ معرفة ما إذا كانت نظم العمل الحيوية تحتاج بشدة لمثل هذه النظم.

<sup>1</sup> - برايان هويكنز، جيمس مركهام، ترجمة:خالد العامري، مرجع سابق، ص:100-102.

4- العقبات الثقافية: تظهر العقبات الثقافية أمام تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأشكال عديدة منها:

- استعداد المنظمة للتغيير، فقد يكون هناك اعتماد أن عمل الموارد البشرية يتم على أكمل وجه، وأنه لا حاجة إلى التغييرات التي يتطلبها تنفيذ النظام، وهنا يجب العمل على تغيير تلك الحالة من الرضاء وتقليل ثقة العاملين في قدرة قسم الموارد البشرية على القيام بعملية بالشكل الملائم في حالة استخدام التقنيات التقليدية؛

- فقد يجد الكثير من الموظفين صعوبة في فهم هذه النظم وإمكانياته لذلك سيكون على صاحب العمل إعداد برامج للتعريف بها.

## خاتمة الفصل

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمثابة وسيلة تنظيمية تسعى إلى تطوير البيئة التحتية للمنظمة من جهة، وعلى تكامل البيانات والمعلومات بين المنظمات المختلفة من جهة أخرى، كما أنها تهدف إلى تخفيف الأعباء الإدارية وزيادة كفاءة وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مساعدة المورد البشري على الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة له نحو تحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والمنظمة بأكملها سيؤدي حتماً إلى تطوير وتحسين القدرات، وهذا باعتبار أنها المتحكم في تحسين الأداء داخل المنظمة، كما تسعى أيضاً إلى توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة أثناء تطبيقها للإدارة الإلكترونية تواجهها العديد من العقبات والتحديات التي تحول دون تنفيذها وعليها أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار حتى يتم تطبيقها بصورة فعالة.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها  
بالإدارة الإلكترونية للموارد  
البشرية

### تمهيد

تبذل المنظمات جهدًا كبيرًا في سبيل اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة لأن ذلك يضمن لها التفوق والنمو والاستمرارية، وهذا ما جعلها تستند إلى عدة وسائل وإمكانيات كاستحداث نظم معلومات إستراتيجية تقدم لها المعلومات الإستراتيجية اللازمة للقيام بتحليل الإستراتيجي بهدف تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية وعوامل القوة والضعف الداخلية والتي على ضوءها يتم اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة والتي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية والعمل على المحافظة عليها وتطويرها، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** أساسيات الميزة التنافسية؛
- ✓ **المبحث الثاني:** تقييم الميزة التنافسية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** آليات الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.



## المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المنظمات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو العالمية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية، مما دفع بهذه المنظمات إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والتفوق على منافسيها، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث وذلك من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم الميزة التنافسية؛

✓ **المطلب الثاني:** أهمية الميزة التنافسية وأهدافها؛

✓ **المطلب الثالث:** محددات الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال، فهي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي ينتج للمنظمة الفرصة لتحقيق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها، ويعود الفضل في ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى الكاتب مايكل بورتر.

**أولاً- تعريف الميزة التنافسية:** وردت عدة تعاريف للميزة التنافسية، منها ما يلي:

**التعريف الأول:** عرفها بورتر على أنها "قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "هي الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، وهذه القيمة التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، وهذه القيمة التي يجب أن تلمس من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter edition, Paris, 1986, P :08.

<sup>2</sup> - غسان عيسى العمري، *نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر*، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص:145.

**التعريف الثالث:** "هي تميز وتفرّد المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقّق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة، وهي تعكس مظهر المنظمة في السوق"<sup>1</sup>.

**التعريف الرابع:** "هي ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء يشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، وتتحقّق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية التي تتمتع بها المنظمة.

### ثانيا - خصائص الميزة التنافسية: تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تحقّق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير؛
- نسبية؛ فالميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛
- متجددة؛ بمعنى أن تكون متجددو وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- مرنة؛ بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بميزات أخرى بسهولة ويسر وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص: 23.

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، مصر، الطبعة التاسعة، 1999، ص: 106.

<sup>3</sup> - جيمس إيفان، ترجمة: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 487.

بالإضافة إلى النقاط السابقة، تتصف الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- تقديم الأساس للمزيد من التحسين؛
- تقديم الاتجاه والتحفيز للمنظمة؛
- جعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة.

### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

تظهر الميزة التنافسية في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمستهلكين للخدمة أو السلعة، هنا تظهر أهمية و أهداف التنافسية التي تكون في المنظمة.

أولاً - أهمية الميزة التنافسية: تمكن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: <sup>2</sup>

- تعطي المنظمة تقوفا نوعيا وكما وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من المنظمة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنيين معا؛
- تساهم في تحفيز العملاء والمتعاملين مع المنظمة على استمرار وتطوير التعامل معها؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطوير والتقديم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وكفاءاتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ثانياً - أهداف الميزة التنافسية: تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول مجموعة من الأهداف، والتي يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>3</sup>

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد وذلك كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛

<sup>1</sup> - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن، 2005، ص:138.

<sup>2</sup> - بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتنقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2005، ص:297.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 104.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنامها؛

- خلق القيمة للعملاء وذلك لأنها أساس تحقيق الجودة، حيث تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا يمكن معرفة إلا من خلال عملائها، وبالتالي يجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛

- تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولاءه بهدف تأكيد بقائها التنافسية الحالية.

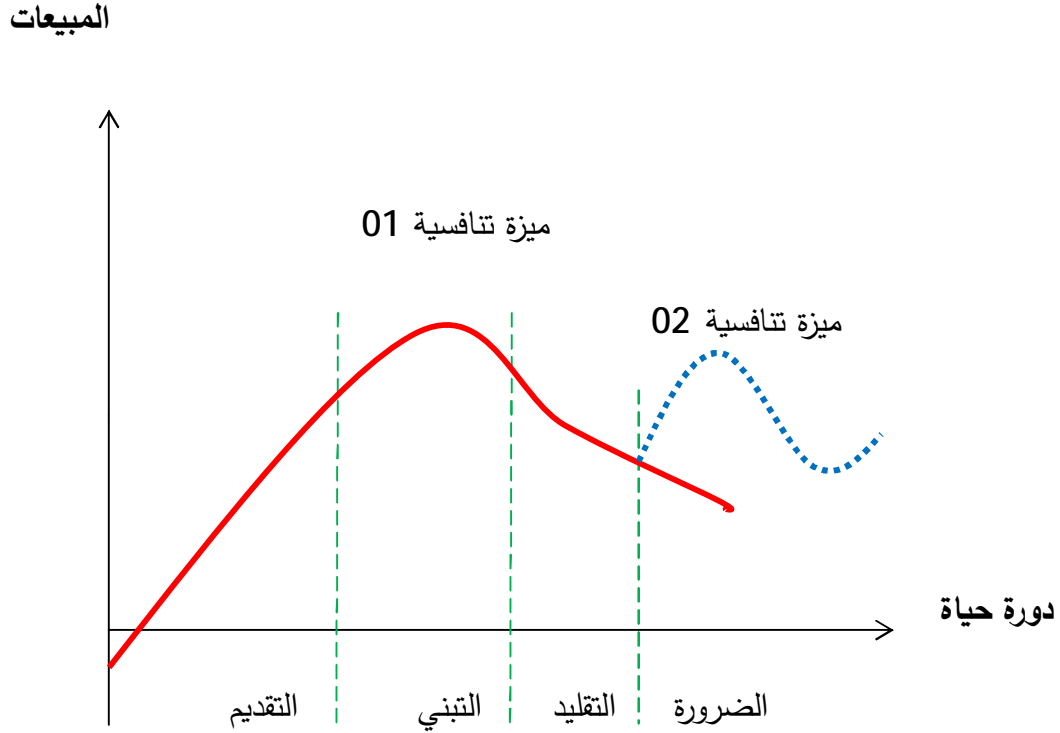
### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

يتطلب فهم طبيعة وجذور الميزة التنافسية التعرف على محدداتها وذلك بهدف كسب المنظمة لميزة التنافسية باعتبارها عنصر تفوقها وقدرتها على مواجهة متغيرات البيئة في السوق.

**أولاً - حجم الميزة التنافسية<sup>1</sup>:** تستطيع المنظمة المحافظة على مركزها التنافسي إذا أمكنها الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، وبشكل عام كلما كانت المنافسة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها وتجنب أثرها، حيث أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم والنمو السريع تعقبها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية وذلك بتقديم ميزة تنافسية جديدة تضاهي المزايا التنافسية للمنظمات المنافسة قصد تحقيق رغبات المستهلك أو العميل. وذلك يوضحه الشكل رقم (01)، كما يلي:

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 86.

شكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 86.

ثانياً - نطاق التنافسي أو السوق المستهدف: كلما كان النطاق التنافسي واسع كلما كان بمقدور المنظمة تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة هذا من جهة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له. وهناك ثلاثة أنواع لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: <sup>1</sup>

1- نطاق القطاع السوقي: أمام المنظمة هنا خيارين، إما التركيز على قطاع معين من السوق وخدمته أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي: يعتبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006، ص: 114.

مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

3- **النطاق الجغرافي:** يسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

### المبحث الثاني: تقييم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية شقين أساسيين الأول هو القدر على التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما بعد البيع وما قبل البيع وكذا التغيير السريع والقدر على الابتكار، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء فهي تزيد رضاهم وتحقق ولاءهم. وذلك من خلال مصادر الميزة التنافسية وحسب أنواعها ومراحلها، ومن هنا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** أنواع الميزة التنافسية ومصادرها؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أسس بناء الميزة التنافسية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** مراحل ومداخل الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

إن جودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة عن مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له، هذا ما يخلق لدى المنظمة ميزة تنافسية

أولاً- **أنواع الميزة التنافسية:** يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

1- **التميز عن طريق التكلفة:** حيث تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات في السوق بسعر أقل من المنافسين، فهذه الميزة تنشأ من خلال قدرة المنظمة على تخفيض التكلفة؛

<sup>1</sup> - ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جبهة، عمان، الأردن، 2007، ص: 209.

2- التميز عن طريق الاختلاف: وهناك منظمات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به المنظمة عن المنافسين لها العاملين في نفس القطاع، كما تم اقتراح تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية، حيث تم إضافة ميزتين إضافيتين كنتيجة للميزتين السابقتين وهما:<sup>1</sup>

3- ميزة النمو: تتحقق هذه الميزة نتيجة قيام المنظمة بزيادة استثماراتها في السوق مما يسمح بالتوسع في حجم أعمالها وعلاقاتها ومجالات عمل المنظمة، وهذا ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين؛

4- ميزة التحالف: تنشأ من خلال الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعقدها المنظمة مع المنظمات الأخرى من أجل معرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في السوق.

ثانيا - مصادر الميزة التنافسية: يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال الآتي:<sup>2</sup>

1- مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية موارد تكون مناسبة لذلك، ويكن التميز بين الموارد المالية:

أ-الموارد المادية: وتنقسم إلى ثلاث أنواع:

- الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع.

<sup>1</sup> - حسين علي الزعبي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد02، الأردن، 2004، ص ص: 64-65.

<sup>2</sup> - سكاك مراد، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز"، قالمه، 26-27 نوفمبر 2007، ص: 171.



## ب- الموارد المعنوية: يتم فيها تميز ما يلي:

- الجودة: حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة.
  - التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، لذا يجب على المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
  - المعلومات: تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحرياتهم إلى جانب متغيران الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
  - المعرفة: تتضمن التقنية والعلمية المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية تنافسية حاسمة.
- 2- العمليات: تتمثل في كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الارتباط مابين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط كي تحقق الميزة التنافسية، بل إنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون، وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحنى الخبرة لدى العاملين.
- 3- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد الوطني الجيد للمنظمات ينتج لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذا نجد أن منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى، حيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، المعرفة، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية مختلفة.

**المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية**

توجد أربع عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية والمتمثلة في الكفاءة، الجودة، التحديد والاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.

**أولاً - الكفاءة:** تعتبر المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى المخرجات، وتتمثل المدخلات في العوامل الأساسية للإنتاج من العمالة، الأرض رأس المال، الإدارة والمهارات التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، وتقاس الكفاءة بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وهذا يعني أن:

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \text{الكفاءة}$$

وكما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة تساعد المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

**ثانياً - الجودة:** حيث تتمثل المنتجات ذات الجودة في المنتجات والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، كما يلي:

- حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين العملاء وهذا المفهوم بالمدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها وخدماتها؛

- أما التأثير الثاني على المزايا التنافسية فينتج عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فالمنتج عالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيما إلى خفض التكلفة.

ولقد زادت أهمية الجودة بشكل كبير خاصة في مجال بناء المزايا التنافسية، فلقد أصبحت أمراً حتمياً في الكثير من المجالات الصناعية وذلك بهدف بقاء واستمرار المنظمة في السوق.

**ثالثاً - التجديد:** يعرف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظرة الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة. ويعتبر التجديد أحد أهم الأسس البنائية للمزايا

التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، فعمليات التجديد التي تستطيع أن تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنع المنظمة شيئا منفردا يفنقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

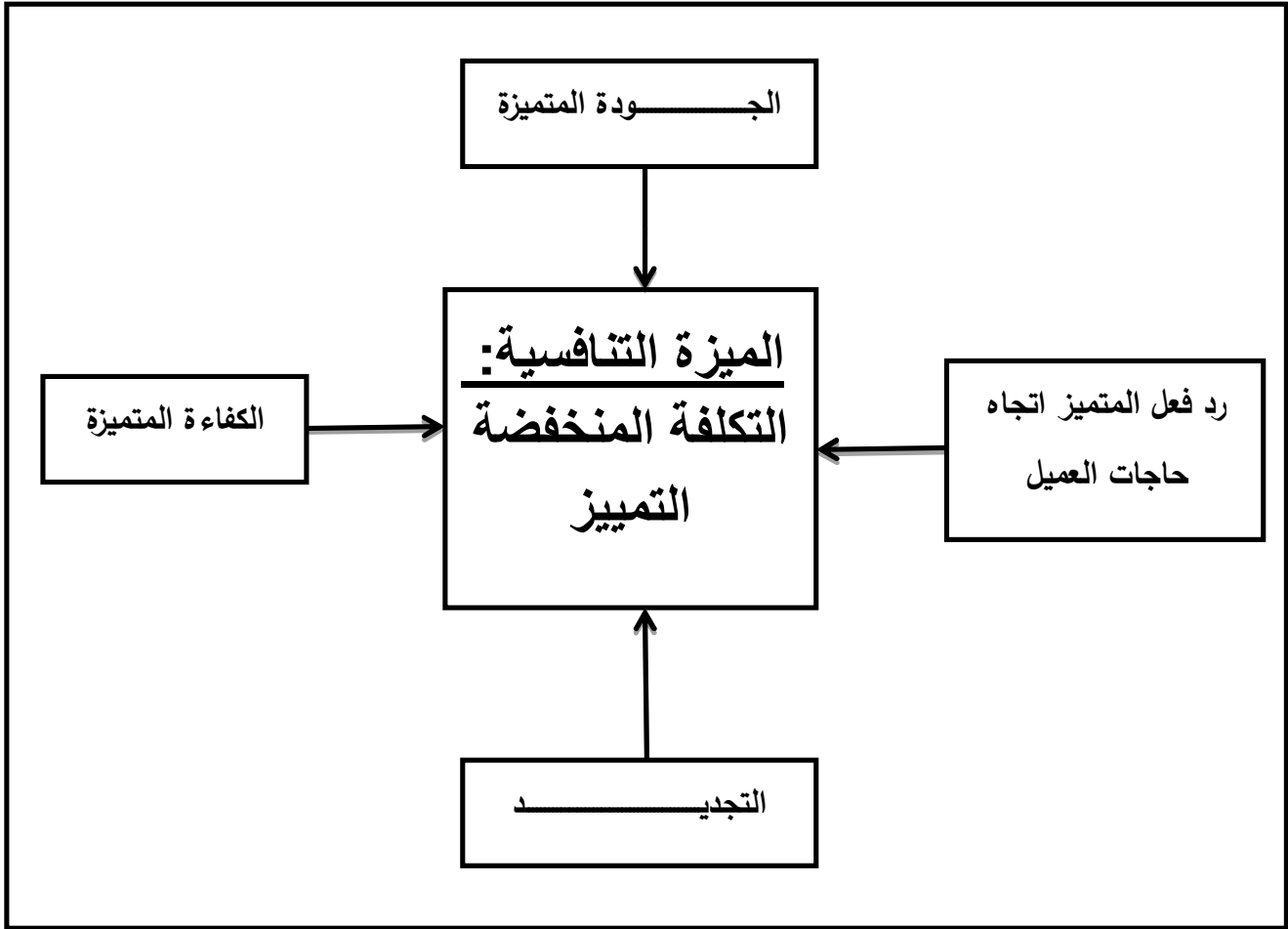
كما يؤكد بورتر على أهمية التميز أو التفرد والذي يتضمن طرح المنتج أو الخدمة التي يتم تقييمها من وجهة الصناعة على أنها فريدة والتركيز على رؤية مجموعة من العملاء أو المنتج بشكل أكثر كفاءة وتميزها عن المنافسين الموجودين بشكل أكبر في السوق، كما قام بتطوير الإطار العلمي الذي قام بتعريفه بناء على ثلاث إستراتيجيات فعالة يمكن أن تقوم المنظمة باستغلالها لكسب التميز التنافسي والمتمثلة في الإبداع والجودة وإدارة التكاليف بشكل جيد<sup>1</sup>.

**رابعا - الاستجابة لحاجات العميل<sup>2</sup>:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها وعندئذ سيولي عملائها قيمة أكبر لمنتجات المنظمة مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة. فتحقيق الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل إضافة إلى الحاجة إلى موائمة المنتجات والخدمات مع مطالب العملاء ووقت الاستجابة لحاجات العميل نجد مصادر أخرى هي التصميم المتفوق، الخدمة المتفوقة، والخدمات المتفوقة ما بعد البيع وعمليات الدعم. وكل هذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات العميل وتهيئ الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين. ويمثل الشكل رقم (02) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما يلي:

<sup>1</sup> - شالزهل، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص: 196-200.

<sup>2</sup> - مايكل أرمسترونج، ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص: 34.

الشكل رقم(02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: مايكل أرمسترنج، ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص:35.

- من خلال الشكل رقم (02) يتضح أن الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل والتجديد هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية: حيث أن الكفاءة المتوقعة تمنح المنظمة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتوقعة تسمح لها بفرض سعر عالي وتخفيض تكاليفها، أما الاستجابة المتوقعة لحاجات العميل فتسمح لها بفرض سعر عالي أيضا، إضافة إلى أن التجديد المتوقع يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى أو خفض التكلفة.

### المطلب الثالث: مراحل ومداخل الميزة التنافسية

تنقسم مراحل بناء الميزة التنافسية إلى ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة تبدأ بمرحلة البناء تليها مرحلة الانتعاش ومن ثم مرحلة الانحدار، بإضافة إلى المدخلين الأساسيين الذي من خلالهما يتم بناء الميزة التنافسية لدي المنظمة.

#### أولاً- مراحل الميزة التنافسية: تتمثل مراحل بناء الميزة التنافسية في:<sup>1</sup>

**1- مرحلة البناء:** قد تكون هذه المرحلة قصيرة أو طويلة تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلمات طالبت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تنتج لها فرصة التفوق على المنافسين في ذات الصناعة. وبناء الميزة التنافسية في هذه المرحلة يتطلب توافق كبير مع عنصر المزيج التسويقي لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق و ارتفاع المنحى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤثر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤثر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف بالإضافة إلى عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

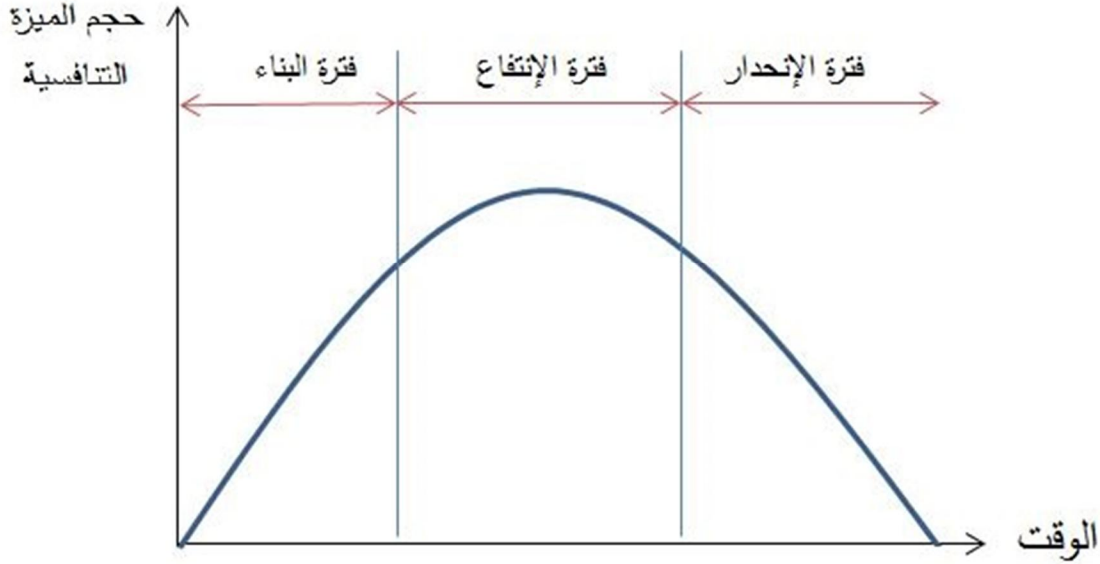
**2- مرحلة المنافع:** تسعى المنظمة لأن تدوم هذه المرحلة أطول مدة ممكنة، وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بنائها أو الإمكانيات و المهارات البشرية اللازمة لتنفيذها، فعندما تمتلك المنظمة التأثير الكبير في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فهذا يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية.

**3- مرحلة الانحدار:** هذه المرحلة تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، يتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، ويعود ذلك إلى عدة أسباب من أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما يمتلكه المنظمة، وقد يكون مجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم والاتصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق. ومنحني انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية

<sup>1</sup> - حسن علي الزغني، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دارة وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005، ص ص: 142-143.

الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة وهو ما يوضحه الشكل رقم (03)، كما يلي:

الشكل رقم (03): مراحل بناء الميزة التنافسية



Source :Thompson, Arther et Strickland, Strategic Management : concept and case, 11<sup>th</sup> ed. Row publishers, 1999, p: 108.

ثانيا - مداخل الميزة التنافسية: هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:<sup>1</sup>

1- مدخل البناء الداخلي: تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، موارد أولية، خبرة فنية، أموال ...) يمكن تسخيرها مجتمعة من أجل خلق وبناء الميزة التنافسية والتي يكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وعليه يمكن تسمية هذا المنظور بالدخل المستند إلى القدرات، ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة، لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، الأردن، 2012، ص 144-145.

الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، فالمنظمة تبني ميزتها التنافسية على أساس معالجة نقاط الضعف التي تعترها أولاً.

**2- مدخل البناء الخارجي:** ترى إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية على اعتبار أن الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق بدلاً من التركيز على البيئة الداخلية، أي أنها تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق، وقد تساهم عوامل خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص بالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية المقدمة لسوق العمل أو الأعمال.

### المبحث الثالث: آليات بناء الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ينبغي على المنظمة أن تركز على واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات المستخدمة لغرض كسب الميزة التنافسية لها، كما تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها و إعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية، فهناك مجموعة من القوى البيئية المحركة لها بالنسبة للمنظمة من خلال تحديدها تستطيع المنظمة بناء ميزتها وقياسها مقارنة بالمنافسين لها في نفس البيئة، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** إستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية وقياسها؛
- ✓ **المطلب الثاني:** معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والقوى المحركة لها؛
- ✓ **المطلب الثالث:** علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### المطلب الأول: إستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية وقياسها

من أجل أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية وجب أن تستخدم إستراتيجيات مختلفة وذلك حسب إمكانياتها المتوفرة مع القيام بقياسها وذلك من أجل معرفة قيمتها لدى المنظمة.

أولاً - الإستراتيجيات المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية: وتتمثل هذه الإستراتيجيات في الآتي:<sup>1</sup>

1- تخفيض التكاليف: حيث أن العملاء يفضلون دفع القليل مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة المطلوبة، والطريق الوحيدة لذلك هي تخفيض الأسعار وذلك من خلال تخفيض التكاليف، فلو تم التوصل إلى نظام ناجح وقوى للعمليات الإنتاجية فإن ذلك يعطي المنظمة ميزة تنافسية والسبب هو أن المنظمة تصبح أكثر إنتاجية و أن أي توفير في التكلفة سينعكس على العملاء من خلال تخفيض الأسعار؛

2- رفع الحواجز أمام دخول السوق: حيث أنه كلما قلت عدد المنظمات المنافسة كلما كان ذلك أفضل بالنسبة للمنظمة، لذا فيمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية بشكل صعب أو مستحيل ويمكن لمنظمات أخرى الحصول عليها بطريقة سهلة وذلك من خلال زيادة الإنتاج أو إنتاج منتجات جديدة باستخدام الخبرة والتكنولوجيا غير المتوفرة للمنافسين أو استخدام الباهظة للدخول الجديد للمنافسة؛

3- إقامة تكاليف تحويل عالية: حيث أن تكاليف التحويل تكون عالية عندما يتوقف العميل عن شراء منتج أو خدمة من منظمة معينة والاتجاه نحو منظمة أخرى، فتكاليف التحويل إما أن تكون واضحة كإضافة رسوم البيع على العميل، أو تكون ضمنية كتكاليف غير مباشرة في الوقت والمال المخصص للمنتج الجديد؛

4- خلق منتجات أو خدمات جديدة: من الواضح أن إنشاء منتج أو خدمة جديدة فريدة والتي هي متطلب أساسي للعديد من المنظمات والأشخاص من شأنها أن تعطي ميزة تنافسية، حيث يتوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية من أن تصنع منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد؛

5- تمييز المنتجات أو الخدمات: حيث أن المنظمة بمقدورها الاحتفاظ بميزة تنافسية من خلال إقناع العملاء بأن منتجهم أو خدمتهم هي أفضل منتجات أو خدمات المنافسين، وأن هذه الميزة تأتي عادة من خلال الإعلان أو العلامة التجارية؛

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 44-46.



6- إثراء المنتجات أو الخدمات: حيث أن تعمل المنظمة على إدخال إضافات فعلية للمنتج أو الخدمة لزيارة قيمتها عند العميل، وكمثال على ذلك زيادة فترة ضمان المنتج والتي تعد مثال مباشر على زيادة قيمتها عند العميل؛

7- إقامة التحالفات: فالمنظمات بمقدورها الحصول على الميزة التنافسية من خلال دمج خدمات لجعلها أكثر جاذبية وبالتالي أقل سعرا من الخدمات المنفصلة، فالتحالفات توجه لجذب انتباه العميل حيث يكون أقل سعرا وأكثر ملائمة؛

8- الإغلاق على الموردين والمشتريين: بإمكان المنظمات الحصول على ميزة تنافسية إذا كانت لها القدرة والقوة الكافية للإقفال إما على الموردين بأسلوب عملهم أو على المشتريين لمنتجاتهم.

ثانيا - قياس الميزة التنافسية: تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم ميزتها عبر عدة مقاييس تتأثر

كالآتي:<sup>1</sup>

1- مقاييس نوعية: تنصب على أساس درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياسا بالمنافسين الآخرين. والتي يدركها الزبون من خلال تمييزه لعدد من المستويات المختلفة للنوعية التي تمثل الميزة التنافسية وهي:

- النوعية المتوقعة: تلك الدرجة التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر صعب التحقيق في الغالب بسبب تباين خصائص الزبائن.

- النوعية المدركة: الدرجة التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

- النوعية القياسية: النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة مسبقا أو المخطط له.

2- مقاييس كمية: أكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط بالأداء المالي للمنظمة في السوق وتتأثر بـ:

<sup>1</sup> - كمال رواينية، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، ماي 2007، ص ص 252-253.

- مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماده في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق حيث تحدد مستوى جودة المنتجات قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد المقياس المرذودات المتحققة من المبيعات.
- المنتجات الجديدة نسبياً: وهي مدى الإسهام وتأثير المنتج الجديد في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة. وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة للمنظمة.
- تكاليف التسويق: سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة والمنفقة على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين.
- الحصة السوقية: وهي حصة المنظمة إلى إجمالي المبيعات في السوق وارتفاعها ترتفع نسبة المنظمة في السوق من الحصة السوقية.

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات للمنظمة}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات للسوق}} = \text{الحصة السوقية}$$

- الربحية: وهي المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية وتتمثل في:

$$\text{هامش الربح} = 100 \times \frac{\text{الدخل}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{ملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$\text{عائد على الإستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

## المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والقوى المحركة لها

من أجل الحكم على جودة الميزة التنافسية وضعت عدة معايير لذلك، إضافة إلى القوى المحركة للميزة التنافسية.

### أولاً- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتمثل هذه المعايير في:<sup>1</sup>

1- **مصدر الميزة التنافسية:** فعندما تحوز المنظمة على عدة مصادر للميزة فإنها يصعب عندئذ تقليدها والتغلب عليها، وتبقي المنظمات بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية على عكس الحال التي تكون فيها تلك الميزة مبنية على عدد محدود من المصادر، أما عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي يمكن التغلب عليه فهذه الميزة تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة. وباعتبار العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات قد تكون عرضة للتقليد والمحاكاة فإنه يتوجب عليها الحفاظ على ميزاتها التنافسية وأن تسعى إلى تطويرها وإيجاد مزايا تنافسية جديدة؛

2- **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 منظمة توفيرها؛

3- **المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة:** إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة وبناء سمعة طيبة عن المنظمات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن لأية منظمة تحقيقها، إذا يجب أن تتوفر المنظمة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي عوام تسنح للمنظمة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

ويمكن القول أن لكل ميزة تنافسية عمراً محدداً ينتهي بتمكن العديد من المنافسين من اكتساب تلك الميزة، وحينها لن يكون بإمكان المنظمة السباق لها أن تجني فائدة من وراء ذلك، وحينها يتوجب عليها تطوير تلك الميزة التنافسية أو إيجاد مصادر جديدة لها لتسمح لها بالبقاء في السوق وزيادة حصتها السوقية منه.

<sup>1</sup> - زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص:36-37.

**ثانيا - القوى المحركة لميزة التنافسية:** يمكن إبراز القوى المحركة لميزة التنافسية في البيئة التنافسية للمنظمة من خلال تحليل هيكل بورتر لحدة المنافسة في البيئة التنافسية، وضرورة دراسة المنظمة لهذا البيئة. وتتمثل تلك القوى في:<sup>1</sup>

**1- تهديد المنافسين الجدد:** حيث أن دخول المنظمات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه المنظمات للحصول على نصيب معين من السوق، زمن ثم فهم يمثلون تهديدا للمنظمة بالفعل، وتعتمد درجة هذا التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق حيث قد تمتاز المنظمات المنافسة الجديدة بالتمتع بمنتجات متميزة ومختلفة كما أنها قد تملك القدرة على تحويل التكاليف المخفضة إلى منتجات مميزة...إلخ.

**2- تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** تتنافس في الواقع كل المنظمات العاملة في قطاع معين مع بعضها وتقدم خدمات بديلة ذات الأداء السعري النسبي وكذا القدرة على تخفيض تكاليفها نسبياً، وهذا ما يؤدي إلى ميل المستهلك نحو المنتجات البديلة.

**3- التنافس بين المنظمات القائمة:** تعتمد المنظمات المتنافسة مع بعضها البعض ومن ثم فإن أي حركة تنافسية من إحداها سوف تؤثر على البقية ضمن مجال النشاط، وبالتالي قد يسبب هذا رد فعل من المنظمات الأخرى اتجاه هذه الحركة التنافسية. وبذلك تسعى المنظمة إلى دراسة توقع رد فعل المنافسين ووضع كل الاحتمالات الممكن حصولها إبان ما تتبناه المنظمة.

**4- القوة التفاوضية للمشتريين:** يؤثر العملاء على مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر وجودة الخدمة والمنتج. ويكون العميل أو المشتري قويا إذا كان بعض ما يلي صحيحاً:

- شراء جزء كبير من منتجات المنظمة؛
- توافر العديد من المنظمات البديلة،
- تغيير قليل في تكلفة خدمات المنظمات؛
- احتمال التكامل الخلفي بتقديم المنتج نفسه.

**5- القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين التأثير على نشاط المنظمة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم وتكون مجموعة من الموردين قوية في حالة توافر ما يلي:

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية ، مصر، 2001، ص ص: 158-159.

- تسيطر مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين ولكنها تباع إلى العديد؛
- لا يتوافر البدلاء بسهولة؛
- يستطيع الموردون التنافس مع العملاء الحاليين؛
- منتجات الموردين أساس مهم كمدخلات تحقق تكلفة وتحقق تمييز جيد لمنتج المنظمة.

### المطلب الثالث: علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مساعدة المنظمة في التغلب على المنافسة بعد طرق وذلك من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو الحصول على تسويقية أو تشجيع المستهلكين والموردين على التعامل مع المنظمة دون منافسيها وتقديم منتجات جديدة بأسعار أقل عن المنافسين. ولتحديد كيف يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تقدم ميزات تنافسية لا بد من فهم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

**أولاً - الشروط الواجب توفرها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:** لقد تم تطوير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حتى يصعب تقليدها لكي تصبح مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في المنظمة على أن تحقق الشروط الآتية:<sup>1</sup>

- أن ينسجم عمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، بحيث تساهم في تطوير وتحسين عملها في الصناعة التي تعمل بها، وأن تدعم المعرفة التكنولوجية للمنظمة وتراكمية معرفتها؛
- أن يتم بناء إدارة إلكترونية للموارد البشرية ونمذجتها لتقدم المعلومات الهامة والمفيدة في تحليل الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛
- أن توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ميزة تنافسية على المدى الطويل بحيث يصعب تقليدها وذلك على مستوى زيادة الإنتاجية وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية وكذلك على مستوى الأعمال ككل والتي تجعل المنظمة مواكبة لمستجدات الأعمال والتغيير والمرونة وذلك من خلال زيادة فرص التعلم التنظيمي والابتكار.

<sup>1</sup> - مها مهدي، الخفاف عسان أحمد العتيبي، **نظم دعم القرار والنظم الذكية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، صص: 166-167 (بتصرف).

ثانيا - استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>: لكي يمكن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كسلاح إستراتيجي لا بد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمنظمة. وهناك نموذجين يمكن استخدامهما لوصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها لتحديد مجالات الأعمال التي تسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال لها في توفير الفرص لتحقيق الميزة التنافسية.

هذان النموذجان هما نموذج القوى التنافسية ونموذج سلسلة القيمة لبورتر كما يلي:

1- **نموذج القوى التنافسية**: يقوم نموذج القوى التنافسية لبورتر على وصف التداخل بين الفرص والتهديدات والتي تؤثر في إستراتيجية المنظمة والقدرة على المنافسة. فالمنظمة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة، وتتمثل مجموعة التهديدات التي تواجه المنظمة في القوى الخمس والمتمثلة في دخول منافسين جدد للسوق، الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة، قوة مساومة الموردين والمشتريين للمنظمة وشدة المنافسة في الصناعة. وتتجسد أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التعامل مع القوى الخمس التنافسية من خلال الآتي:

- خلق العوائق أو الموانع أمام دخول المنافسين إلى السوق؛
- بناء تكاليف تبديل الموردين وذلك لمنع العملاء من تغير الموردين وذلك من خلال تقديم منافع مختلفة للعملاء؛
- تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم يقدمها المنافسين؛
- التغيير الشامل لعمليات المنظمة كتغيير طبيعة أو بيئة الأعمال الخاصة بها؛
- تكثيف عمليات المنظمة وذلك كي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية تسعير مثلى لخدماتها ومنتجاتها.

ويمكن تحقيق مزايا تنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع العملاء والمستهلكين والمنتجات والخدمات البديلة و المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق والذين قد يؤديوا إلى تغيير ميزان القوى بين المنظمة والمنافسين الآخرين في الصناعة لمصلحة المنظمة.

ويمكن للمنظمات استخدام الإستراتيجيات الرئيسية التالية لمواجهة هذه القوى التنافسية والمتمثلة فيما يلي:

- **تميز المنتجات**: يمكن للمنظمة أن تطور الولاء للعلامة التجارية وتقديم منتجات أو خدمات جديدة يمكن بسهولة أن تميزها عن المنافسين ولا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين أن يقلدوها؛

<sup>1</sup> - نيق بويكر، **الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، قامة، 26-27 نوفمبر 2007 (بتصرف).

-تميز الأسواق: يمكن للمنظمة أن تقدم منتجات أو خدمات متخصصة لقطاع معين من السوق بطريقة مميزة عن غيرها من المنافسين مما يمنعهم من الدخول كمنافسين جدد؛

-تطوير علاقات وثيقة مع العملاء والموردين: يمكن للمنظمة أن تخلق روابط وثيقة تربط بين العملاء والموردين وتربط العملاء بمنتجات المنظمة ومثل هذه الروابط يمكن أن تخفض من قوة مساومة كل من العملاء والموردين؛

-تخفيض تكلفة الإنتاج: يمكن للمنظمة أن تنتج منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين بدون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة وذلك لمنع المنافسين الجدد من دخول السوق.

2- نموذج سلسلة القيمة: يقوم نموذج سلسلة القيمة على تحديد أنشطة محددة في المنظمة حتى يمكن للمنظمة ممارسة إستراتيجياتها التنافسية بشكل أفضل. حيث أن نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها غالباً تأثير إستراتيجي حيث تستخدم بفعالية من جانب المنظمة في تحليل القيمة لتعزيز وضعها التنافسي في المنظمة يجب أن تسعى إلي الحصول علي أكبر فائدة من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و ذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة في هذه النظم وذلك بهدف:

-تتمية و تطوير منتجات المنظمة و تقديم منتجات جديدة؛

-تعزيز تغلغل المنظمة في الأسواق؛

-تقليل تكاليف عمليات التشغيل و الإنتاج والنقل والتخزين؛

-زيادة خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد؛

-تدعيم العلاقة مع الموردين؛

ويجسد نموذج سلسلة القيمة المنظمة على شكل سلسلة من الأنشطة الأساسية والتي تضيق هامش من القيمة الرئيسية وأنشطة الدعم والتي تدعم أداء الأنشطة الرئيسية.

وتتمتع المنظمة بالميزة التنافسية عندما تستطيع تقديم قيمة أكبر لعملائها أو عندما توفر لهم نفس القيمة التي يقدمها المنافسين ولكن عند مستوى أقل. ويظهر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثير إستراتيجي حيث يساعد المنظمة على ما يلي:

-توفير المنتجات ذات القيمة العالية للعملاء من حيث الجودة والسعر مقارنة بالمنافسين في السوق وذلك من خلال تقديم تصميمات أقل تكلفة أو أعلى جودة مقارنة بالمنافسين؛

-توفير المعلومات عن حجم الطلب المتوقع من المنتج وعن العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم وتقضياتهم وعن المنافسة واتجاهاتها... إلخ، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب حجم الإنتاج الذي يفوق الطلب المتوقع وبالتالي تجنب تضخم تكاليف التخزين؛

-تتمية المنتجات الجديدة وفتح الأسواق الجديدة والترويج والبيع وغيرها.

## خاتمة الفصل

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المنظمة، فدفعها البحث عن اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين ثنائية البيئة\_ ميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة وتضيق هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة لبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية، فالميزة التنافسية هي التي تترجم إستراتيجية المنظمة إلى مؤشرات تعبر عن عوامل النجاح الواجب التحكم بها لتنفيذ الإستراتيجية ومنه الميزة التي بنيت لأجلها. إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وذلك بالاستعانة بنظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع.



## الفصل الثالث:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية  
للموارد البشرية ودورها في تحقيق  
ميزة تنافسية في

شركة مناجم فوسفات "تبسة"

## مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث ومحاولة إسقاطها في الواقع التطبيقي فبعد أن تم التطرق إلى المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، ستتم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS "تبسة"، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها بهدف معرفة الدور الذي بإمكان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تلعبه من أجل تطوير إدارة المنظمة وكيف بإمكانها أن تقلل من الأعمال التقليدية إتباع أساليب أكثر حداثة وتطورا.

وبناء على ما سبق ذكره تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي على النحو التالي:

- ✓ **المبحث الأول:** نظرة عامة حول شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"؛
- ✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الاستمارة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة مناجم فوسفات "SOMIPHOS"

تتمتع الجزائر بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تقوم بإنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات والمتمثلة في المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات والتي تسعى بدورها لتحقيق مكانة في السوق الداخلية والخارجية وتحقيق التنمية للاقتصاد الوطني، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS؛
- ✓ **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS؛
- ✓ **المطلب الثالث:** واقع نشاطات شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.

## المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تعتبر شركة مناجم الفوسفات من أهم الفروع في المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات لما تقوم به من استخراج للفوسفات ومعالجته وتسويقه.

## أولاً - التعريف بالمنظمة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" (الشركة الأم)<sup>1</sup>

تأسست الشركة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" بهدف ترقية وتطوير قطاع المناجم وهي منظمة منجمية نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية SONAREM.

وتأسست بمقتضى المرسوم رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وتأسست المنظمة في بدايتها برأس مال اجتماعي يقدر بـ 50.000.000 دج ثم زاد إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج و أصبح رأس مالها حالياً يقدر بـ 2.241.000.000 دج

وفي 22 ماي 1990 تحولت إلى منظمة عمومية اقتصادية بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المنظمة أول

<sup>1</sup> - دائرة الموارد البشرية.

اتفاق شراكة مع متعامل هندي وأصبح شريكا بالأغلبية في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% للمتعامل الهندي و 30% للمنظمة الوطنية للحديد والفوسفات في رأس مال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذبح أطلق عليه اسم (SPAT TEBESSA)، أما بتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات بتفريعها إلى ستة فروع حسب طبيعة نشاطها تشرف عليها مجموعة (FERPHOS GROUP) مقرها الاجتماعي بعنابة وتضم الشركات التالية:

- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: ومقرها الاجتماعي بتبسة؛
- شركة مناجم الحديد SOMIFER: ومقرها الاجتماعي تبسة وتضم كل من المناجم التالية: منجم عيني بسطيف، منجم روية بعين الدفلى، منجم سيدي معروف بجيجل، منجم الخنقة بتبسة؛
- شركة البوزلان SPMC: ويتواجد مقرها الاجتماعي بدينة بني صاف -عين تموشنت-، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، والبوزولا هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت؛
- شركة المسبك SFO-FONDERIE: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية؛
- شركة البناء والتجهيز FERBAT: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.
- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE: وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل الموارد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.
- شركة السماد العادي الممتاز SSP: شركة السماد العادي الممتاز.

#### ثانيا: التعريف بشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"<sup>1</sup>

هي شركة فرعية من الشركة الأم المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات، بدأت ممارسة نشاطها بصفة مستقلة بداية من 01 جانفي 2005 وتتمثل المهام الأساسية التي وجدت من أجلها الشركة هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج وتلخص في استخراج الفوسفات ومعالجته وتسويقه بمختلف الأسواق الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - دائرة الموارد البشرية.

كما تعتبر SOMIPHOS شركة ذات أسهم مساهمة برأس مال اجتماعي يقدره 1.000.000.000 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة (SGP SOMINES) ويتواجد المقر الاجتماعي للشركة بولاية تبسة المدينة التي تحوي الثروات الأساسية والتي هي مركز نشاطات الشركة وتتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

- مركب جبل العنق CMDO: يعتبر الوحدة الإنتاجية لشركة الفوسفات يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر - تبسة؛
- المنشآت المينائية بعنابة IPA: وتتمثل مهمتها الأساسية في تفرغ وشحن الفوسفات في البواخر بغرض التصدير تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120.000 طن؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: نشأ هذا المركز عام 1991 مقره الاجتماعي بتبسة تمثل مهامه في تحضير وتنفيذ دراسات وأبحاث منجمية وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة في تحقيق الأهداف وتفعيل الأداء الداخلي؛
- المديرية العامة: متواجدة بمدينة تبسة وهي المقر الاجتماعي لشركة مناجم الفوسفات، والتي تحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية.

**ثالثا - مهام شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:** تتمثل مهام الشركة فيما يلي:

- الإنتاج بالدرجة الأولى والاستغلال أي استخراج الثروات المعدنية ومعالجتها؛
- البيع من أجل تلبية حاجيات السوق المحلية والخارجية؛
- وضع حلول إبداعية للعوائق الممكن اعتراضها أثناء العمل، شرط أن تكون هذه الحلول متوافقة مع اهتمامات شركة مناجم فوسفات SOMIPHOS<sup>1</sup>. كما يمكن تقديم ملخص عن شركة مناجم فوسفات SOMIPHOS في البطاقة التالية، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (04) كما يلي:

<sup>1</sup> - دائرة التكوين.

الشكل رقم (04): بطاقة معلومات عن شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

✓ الطبيعة القانونية: شركة اقتصادية عمومية؛
✓ طبيعة القطاع: صناعة، تجاري؛
✓ نوع القطاع: عام؛
✓ المدير التنفيذي: أحمد محي الدين سيستا؛
✓ رأس المال عند بداية النشاط: 1.000.000.000 دج؛
✓ طبيعة النشاط: البحث والتقيب واستغلال الفوسفات؛
✓ بداية النشاط: سنة 2005؛
✓ عدد العمال: 1807 عامل؛
✓ مقرها: حي جبل الجرف تبسة 12000؛
✓ رقم الهاتف: 037492700؛
✓ رقم الفاكس: 037492225؛
✓ الموقع الإلكتروني: <a href="http://www.Ferphos.com">www.Ferphos.com</a> ؛
✓ البريد الإلكتروني: <a href="mailto:DG@somiphos.Ferphos.com">DG@somiphos.Ferphos.com</a> .

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة المناجم الفوسفات FERPHOS : [www.Ferphos.com](http://www.Ferphos.com).

رابعا-نظام العمل بشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"<sup>1</sup>: فيما يخص نظام العمل في الشركة فقد تم تحديد المدة القانونية للعمل الأسبوعي بـ 40 ساعة في الشهر، وهي موزعة على شكل ثماني ساعات في اليوم خلال خمسة أيام، أما أيام الراحة الأسبوعية فهي الجمعة والسبت وهناك عطل أخرى كالأعياد الوطنية والدينية، إضافة إلى العطل مدفوعة الأجر كالعطل السنوية والعطل الاستثنائية.

خامسا-الزبائن المحليين وخارج الوطن المتعامل معهم<sup>2</sup>: تتعامل الشركة أثناء عملية نشاطها مع مجموعة من المتعاملين سواء كانوا داخل أو خارج الوطن وذلك ما يوضحه الجدول رقم (01) كما يلي:

<sup>1</sup> - دائرة التكوين.

<sup>2</sup> - دائرة الموارد البشرية.

جدول رقم (01): الزبائن المحليين وخارج الوطن المتعامل معهم

الزبائن خارج الوطن	الزبائن المحليين
- المنظمات الدولية: منها ما يلي: تونس، سوريا، موريتانيا، بولونيا، هولندا، ألمانيا؛ - المنظمات الدولية المتخصصة: وتتمثل في: IFA: المجموعة الدولية للإسمنت Imphos: المعهد الدولي للفوسفات UAFA: الإتحاد العربي للحديد والفولاذ؛ - الجمعيات المتخصصة بإصدار المجالات الخاصة بنشاط التصدير: Le moli: مجلة فرنسية متخصصة؛ The market: مجلة بريطانية متخصصة؛ CCT: غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية.	- التجمع الفولاذي "كوسيدار"؛ - مصانع الإسمنت؛ - شركة Asmidal؛ - الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية - الشرطة الوطنية للكهرباء والغاز "الشرطة الوطنية للكهرباء والغاز « Sonalgaz »؛ - الشركة الخاصة بمواد التقيير -onex-؛ - الشركة الوطنية لإنتاج وتشويق المنتجات الكريهيدارتية "Sonatrach"؛ - الجمارك؛ - ميناء عنابة؛ - الوكالة التي تقوم ببراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات.

المصدر: دائرة التكوين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

جاءت شركة مناجم الفوسفات نتيجة إعادة الهيكلة التي عرفتتها المنظمة الأم وقسمت إلى هيكل تنظيمي يعتبر من أهم محركات سير أعمالها.

أولاً: أقسام الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01).

وتضم شركة مناجم الفوسفات سبع أقسام مسئولة عن نشاطها وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الرئيس المدير العام:** هو رئيس ودير مجلس الإدارة، ويتكون مجلس الإدارة من تسعة أعضاء، وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ قراراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للشركة)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة بالخارج.

كما يساعد المدير العام طاقم من المساعدين إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية والذين يقومون بدور الاستشارة التنفيذية وإعداد لملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

**2- الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب وكل الأعمال المكتبية.

**3- المساعد التقني:** يتولى القيام بإعداد الملفات الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01).



4- **مساعد تسيير الجودة:** وهو من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسئول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل الشركة والسهر على إنجازه بالإضافة إلى إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- **مساعد التدقيق والاستشارة:** فعلمية التدقيق حيزا هاما في إستراتيجية الشركة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

6- **مساعد الاتصال والتلخيص:** من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقدي المعلومات للهيئات الخارجية.

7- **مدير مركز الدراسات:** فهذا المركز ضمن وحدات الشركة الأربعة والمكلف بما يلي:

- إنجاز الدراسات لصالح الشركة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجين؛
- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- **مدير الموارد:** تتكفل مديرية الموارد بما يلي:

- رسم إستراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛

- إعداد القانون الداخلي للشركة؛

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛

- تمثيل لشركة لدى الهيئات الخارجية.

#### 9- مدير التسويق: كما تتكفل مديرية التسويق بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛

- البحث عن الأسواق والزبائن الجدد من أجل توزيع نصيب الشركة في الأسواق؛

- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛

- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛

- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛

- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛

- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

#### 10- مدير المحاسبة والمالية: وتتكفل مديرية المالية والمحاسبة بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة؛

- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛

- إعداد الميزانية السنوية؛

- القيام بالتسيير المالي ومتابعته على مستوى البنوك؛

- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

#### 11- مدير المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للشركة

ككل باعتباره يشكل 70 % من رقم أعمال مجموعة FERPHOS ككل، حيث أنه يتربع على ثروة

فوسفاتية يقدر احتياطيها 2 مليار طن، إضافة إلى أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات

من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج، يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنوي. كما أن

عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل، تمثل نسبة التآطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام

عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

### المطلب الثالث: واقع النشاطات شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

تمر عملية استخراج الفوسفات بمراحل متنوعة بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة والمهام، كما أنها تركز على أهداف عدة تسعى إلى الوصول إليها من خلال وضع إستراتيجية لتنفيذها، وقيم والتزامات يتم توضيحها من خلال هذا المطلب.

**أولاً- التوجه الإستراتيجي:** يعد التوجه الإستراتيجي من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة وهو أساس تميزها ونجاحها، كما يمنحها الرؤية الواضحة لتأدية مهامها ووظائفها، كتسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حال المشكلات. ومن أهم التوجهات الإستراتيجية للشركة ما يلي: <sup>1</sup>

**1- الرؤية الإستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS":** تمكن الرؤية الإستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات فيما يلي:

- صيانة وتعزيز الأداء داخل الشركة؛
- توفير أفضل المنتجات ذات الجودة العالية؛
- كسب ثقة العاملين والشركاء والمساهمين والمجتمع من خال التواصل المفتوح واحترام التزاماتهم؛
- التحسين المستمر ودعم النمو الدائم؛
- الاندماج في المجتمع وتعزيز الصحة والسلامة والبيئة والتنمية المستدامة؛
- تعزيز الأخلاق في السلوك التجاري.

**2- إستراتيجية شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS":** تتبع الشركة إستراتيجية نمو مستدامة وذلك من خلال اعتمادها على الموارد المعدنية الأربعة: الفوسفات، الحديد، البوزلان والسبيكة، أما هدفها الإستراتيجي هو التعزيز والمحافظة على مركزها كشركة رائدة في القطاع وذلك من خلال العمل على التحسين المستمر وتطوير قدراتها التنافسية، كما تركز إستراتيجية "SOMIPHOS" أساسا على تطوير وصناعة ومعالجة

<sup>1</sup> - دائرة التكوين.

الموارد الطبيعية بهدف خلق الثروة وتوفير فرص العمل والاندماج في المجتمع الذي تعمل فيه وصرامة الامتثال لمتطلبات حماية البيئة.

3- أهداف شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS": تسعى الشركة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في شتى المجالات منها ما يلي:

- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:
- تحقيق الربح وهذا بهدف توسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام الشركات المنافسة؛
- تسعى إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين.
- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ترقية أخلاقيات تسيير العمل؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

4- قيم شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS": هناك مجموعة من القيم التي تركز الشركة عليها وهي:

- رضا العملاء مع نوعية المنتجات والخدمات؛
- احترام العاملين وتنمية قدراتهم الكامنة؛
- الحفاظ على العلاقات التي تقوم على نهج خلق الثروة.

5- التزامات شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" في الحفاظ على البيئة: تسعى الشركة جاهدة في الحفاظ على البيئة من خلال مجموعة من الالتزامات كما يلي:

- دمج الإدارة البيئية في تنظيمها وجعلها واحدة من أولوياتها؛
- إنشاء على جميع المستويات سياسة إدارة المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة والعمال والصحة العامة؛
- العمل على تطوير ثقافة المحافظة على البيئة؛

- تشجيع البحث العلمي وإيجاد حلول تقلل من المشاكل البيئية على المدى البعيد.

ثانيا - واقع نشاط شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS": ويتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- مراحل استخراج الفوسفات: يتم استخراج الفوسفات من التربة وذلك عبر المحاجر المفتوحة بجبل العنق، ثم يتم فحصها وغسلها وتجفيفها ومن ثم معالجتها وشحنها إلى ميناء عنابة، إما عن طريق السكك الحديدية أو النقل البري، ثم يتم تصديرها إلى عدة دول العالم وهي تحتل المرتبة الخامسة دوليا في تصدير الفوسفات.

2- نشاطات شركة مناجم الفوسفات: تمارس شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS مجموعة من الأنشطة منها ما هي إنتاجية وخدمية وتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية وهذا بهدف إرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج.

- الأنشطة الإنتاجية: تقوم شركة الفوسفات بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفسفور وكذلك إلى الأسمدة ويتواجد الفوسفات الذي تمتلكه الشركة بمنجم جبل العنق الذي يحتوي على ثروة باطنية ضخمة والذي يقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب "بئر العاتر" و 90 كلم عن "تبسة"، حيث تقوم الشركة على مستوى هذا المنجم بإنتاج نوعين من المنتجات تتمثل في:

- المنتج المسوق BP 68/66 / 63 الذي يعادل 31% من  $P_2Q_5$  : يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة

- المنتج المسوق BPL 65 / 63 الذي يعادل 29% من  $P_2Q_5$  : يطلق على هذا النوع مزيل الغبار يعد من أهم مبيعات الشركة.

- الأنشطة التجارية: تتمثل الأنشطة التجارية التي تقوم بها الشركة فيما يلي:

- إبرام الصفقات وفق السياسة التجارية للشركة؛

- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السفن؛

<sup>1</sup> - موقع شركة مناجم الفوسفات FERPHOS : [www.Ferphos.com](http://www.Ferphos.com)

- إجراءات التسعير، الكميات والنوعيات الموجهة للعملاء.
- **الأنشطة الخدمية:** تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل الموارد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزيائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها)، كما تقوم مركز الدارثات والبحوث التطويرية التابع للشركة بتقديم خدمات متمثلة في دارسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع الشركة مثل تلك العاملة في صناعة البتر وكيمياويات. كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مصانع ومناجم أخرى غير تابعة للشركة، وكذلك تقوم باستخراج الموارد الأولية لصناعة الإسمنت .... وغيرها.
- **الأنشطة التطويرية:** تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز ومطابق بمواصفات الدولية والتي تتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية مقارنة بمنافسيها، فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال القيام بالدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية. كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:
  - متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
  - متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل المشكلات المطروحة؛
  - تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى تحقيق غايات الشركة؛
  - السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير وخاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
  - تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستتجدد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في منطقة وادي الكبريت بولاية سوق أهراس.
- **3- الأفاق المستقبلية لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS":** المشروع في إنجاز مركب تحويل الفوسفات ببلدية وادي الكباريت (70 كم جنوب سوق أهراس) وهذا المشروع التابع لفرغوس عنابة من شأنه أن يستحدث 1300 منصب شغل دائم، و 5000 منصب شغل مؤقت خلال عملية التشييد، وسيدخل

مرحلة الإنتاج في بداية سنة 2018 ليضم 03 وحدات: الأولى لإنتاج 4500 طن يوميا من حمض الفوسفاريك، والثانية لإنتاج 1500 طن من الحمض الفسفوري، أما الثالثة تختص بإنتاج 3000 طن يوميا من الأمونياك وقدرت قيمة الاستثمارات في هذا المشروع بنحو 7 مليار دولار.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية :

- ✓ **المطلب الأول:** مجتمع وأدوات الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أداة الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع المأخوذ منه لتطبيق عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد تمت إجراء الدراسة على هذا المجتمع، الذي بلغ عدد أفرادهِ 80 فرداً من إطار وعون وقد تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة من خلال الجدول رقم (02)، كما يلي:

## الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
80	80	80	80

المصدر: من إعداد الطالبين

## ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالحي جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

- 01- الاستبيان: قصد توضيح دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.
- 02- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي لشركة مناجم الفوسفات وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

## أولاً: محتويات الاستمارة



تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 20 سؤالاً مقسمة على جزئين أساسيين هما :

- الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والتي تضم ( الجنس؛ العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محوري الدراسة والذي قسم إلى بدوره إلى جزئين هما:  
الأول ضم محور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية): وقد احتوى هذا المحور على 10 عبارات كانت مرقمة من (1-10)؛

الثاني ضم محور (الميزة التنافسية): وقد احتوى هذا المحور على 10 عبارات كذلك تم ترقيمها من مرقمة من (11-20).

#### ثانياً: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

### ثالثا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة-<sup>1</sup> ، رقم (وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (04)، كما يلي:

#### الجدول رقم (04) : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الميزة التنافسية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.751	0.756	0.807

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS (الملحق رقم (03))

#### المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

**أولا : التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

<sup>1</sup>- الملحق رقم (02).

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

**ثانيا: معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ؛

N: يمثل عدد الأسئلة؛

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور .

**ثالثا : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف

المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

**رابعا: معامل ارتباط بيرسون**

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا

من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5 - 4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (05)، كما يلي:

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في نسخته 20. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- ✓ **المطلب الأول:** الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح البيانات الشخصية والتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة- (الملحق رقم 04).

أولاً : متغير الجنس: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (06)، كما يلي:

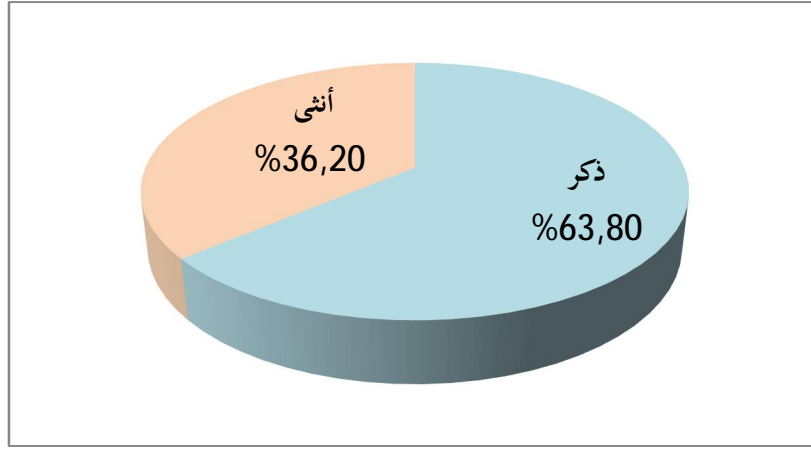
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.8 %	51	ذكر
36.2 %	29	أنثى
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبتهم 63.8 %، بعدد قدر بـ: 51 عاملاً، في حين سجلت نسبة الإناث 36.2 % واللواتي قدر عددهن بـ 29 عاملة. والشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس، كما يلي:

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (06).

ثانيا: متغير الفئة العمرية: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (07)، كما يلي:

الجدول رقم ( 07 ) : توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

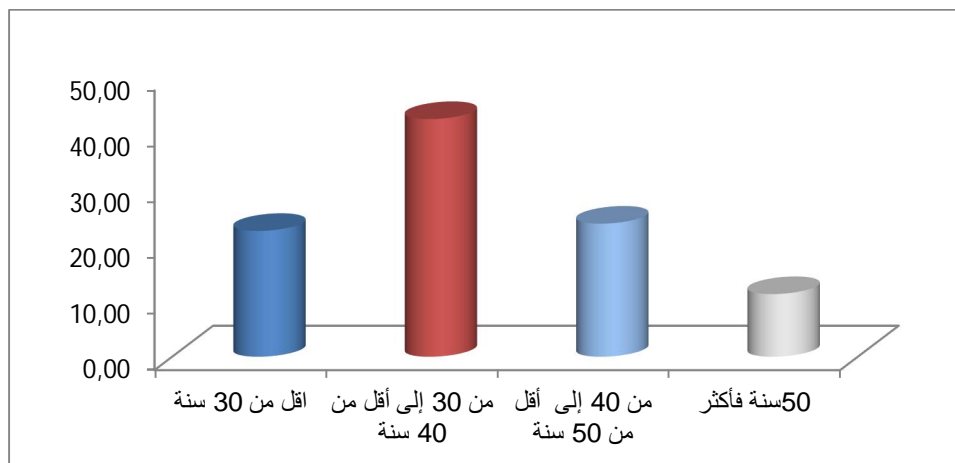
النسبة %	التكرار	البيان
22.5	18	اقل من 30 سنة
42.5	34	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.8	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.2	09	50 سنة فأكثر
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS (الملحق رقم (04)).

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 34 فردا بنسبة مئوية بلغت 42.5%، وهذه النسبة متباعدة جدا بين كل من الفئتين أقل من 30 سنة وفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث كانت نسبتها على التوالي (23.8% و 22.5%) بعدد 19 فردا للعينة من 40 إلى أقل من 50 سنة و 18 فردا للعينة أقل من 30 سنة، وقد احتلت الفئة

50 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 11.2% بعدد يقدر بـ (09) أفراد من مجتمع الدراسة. والشكل رقم (06) يوضح ذلك، كما يلي:

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

ثالثا : متغير المستوى التعليمي: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (08)، كما يلي:

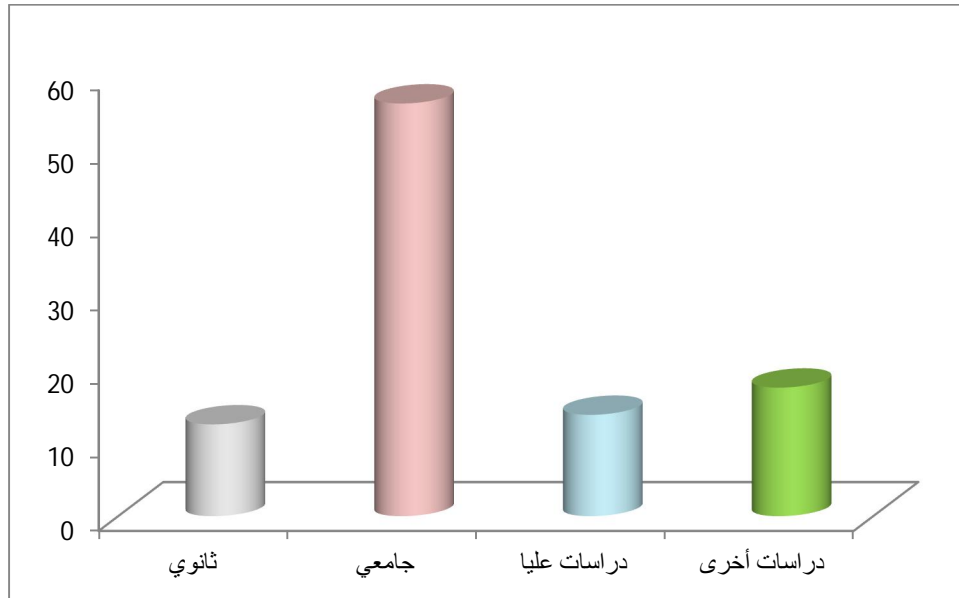
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
12.5	10	ثانوي
56.2	45	جامعي
13.8	11	دراسات عليا
17.5	14	دراسات أخرى
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS (الملحق رقم (04)).

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، كانت من المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبة العينة من هذا المستوى 56.2% بعدد يقدر بـ 45 فرد وجاءت باقي المستويات متساوية تقريبا، حيث كانت النسبة المئوية وكما هو موضح في الجدول كما يلي (17.5% للدراسات الأخرى و13.8% للدراسات العليا)، في حين احتل باقي الأفراد من المستوى الثانوي المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ: 12.5%. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (07)، كما يلي:

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

رابعا: متغير الوظيفة الحالية: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (09)، كما يلي:



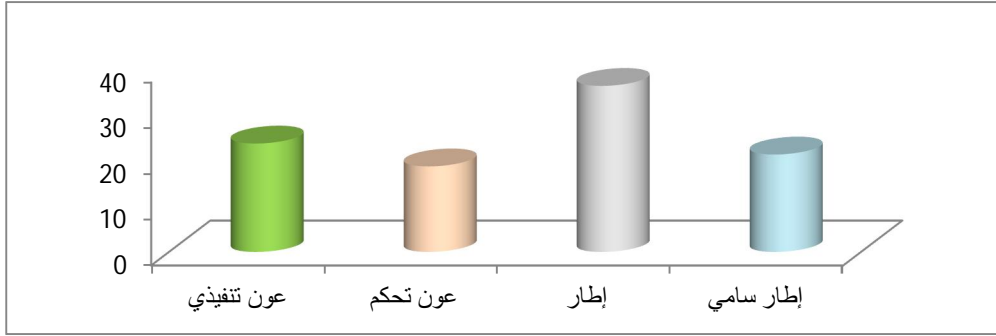
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة وفق الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	البيان
23.7	19	عون تنفيذي
18.7	15	عون تحكم
36.3	29	إطار
21.3	17	إطار سامي
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS (الملحق رقم (04)).

فيما يخص متغير الوظيفة الحالية، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت للأفراد في فئة (إطار) حيث بلغ عددهم 29 إطاراً، بنسبة مئوية قدرت بـ: 36.3%، وقد جاءت باقي الفئات متقاربة العدد حيث كان ترتيبها كما يلي: الفئة الثانية كانت من الموظفين من فئة (عون تنفيذي) حيث بلغ عددهم 19 فرداً، ثم جاء في المرتبة الثالثة الموظفين من فئة (إطار سامي) بعدد قدر بـ: 17 إطاراً سامياً، بنسبة مئوية بلغت 21.3%، وقد احتل الموظفين من فئة (عون تحكم) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ: 18.7%، ضمت 15 فرداً. والشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية، كما يلي:

الشكل رقم (08) : توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

خامسا: متغير سنوات الخبرة: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (10)، كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

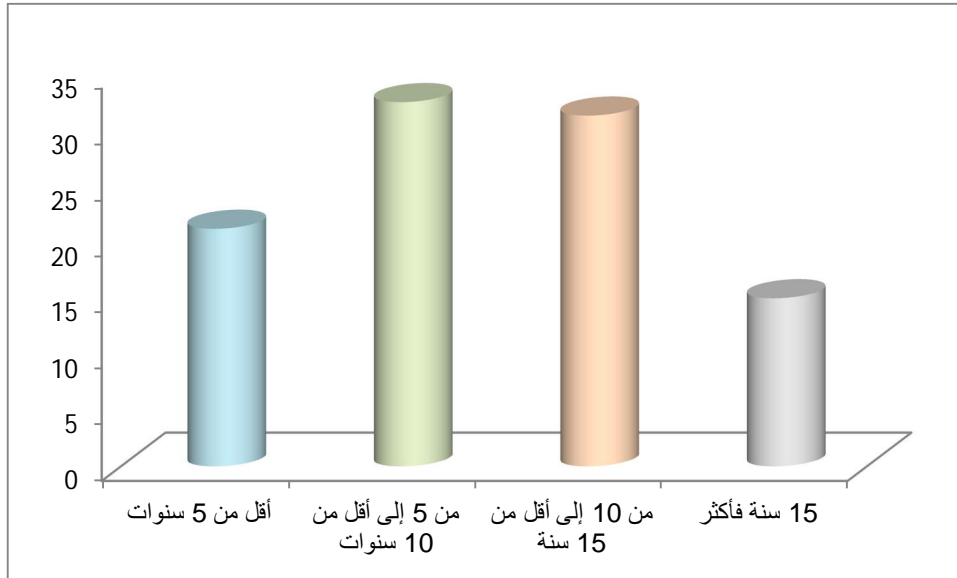
النسبة %	التكرار	البيان
21.2	17	أقل من 5 سنوات
32.5	26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.3	25	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15	12	15 سنة فأكثر
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS (الملحق رقم (04)).

فيما يخص متغير سنوات الخبرة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تقريبا مناصفة بين الفئتين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، بنسبتين متتاليتين 32.5% و 31.3%، بعدد (26، 25) فردا لكل منهما، وقد جاء في المرتبة الثالثة الأفراد من فئة (أقل من 17 سنة) بنسبة مئوية بلغت 21.2% وجاء في المرتبة الأخير الأفراد من فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة مئوية

بلغت 15% بعدد قدر ب: 12 فردا. والشكل رقم (09) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة كما يلي:

الشكل رقم (09) : توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (10).

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS (الملحق رقم (05)).

أولاً- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-10) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): استجابة مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	استخدام الوسائل الإلكترونية داخل الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية.	3.85	1.104	4	موافق	مرتفع
2	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يؤثر على طريقة سير عمل إدارة الموارد البشرية.	3.86	0.964	3	موافق	مرتفع
3	من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى الأرشيف الإلكتروني.	3.34	1.222	9	محايد	متوسط
4	هناك تكافؤ بين قدراتك كعامل وبين المتطلبات التي تقتضيها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	3.40	1.365	8	موافق	مرتفع
5	يؤدي استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الحصول على نتيجة كفؤة وفعالة.	4.24	0.767	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
6	يساعد النظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تجنب الكثير من الأخطاء التي تقع في إدارة الموارد البشرية.	3.74	1.122	5	موافق	مرتفع
7	استخدام نظام الإدارة الإلكترونية	3.06	1.390	10	محايد	متوسط

					للموارد البشرية أدى إلى سهولة التوثيق الإلكتروني للإجراءات والقرارات الإدارية للمؤسسة.
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.680	4.24	8 تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على زيادة كفاءة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
مرتفع	موافق	7	1.102	3.66	9 يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات إداري يسهل من عملية تطبيق أي مستجدات إلكترونية.
مرتفع	موافق	6	0.986	3.70	10 يتوفر لدى إدارة المؤسسة كفاءات قادرة على تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
مرتفع	موافق	1	0.606	3.70	إجمالي درجة محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (الملحق رقم (05)).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.70 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.606، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد كان اتجاه العبارتين (5 و 8) موافق بشدة بمستوى مرتفع جدا، ما يعني أن عينة الدراسة يرون بأن استخدام الشركة لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى الحصول على نتيجة كفؤة وفعالة، وأيضا تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على زيادة كفاءة اتخاذ القرارات داخل الشركة، في حين اتجه غالبية أفراد العينة

للموافقة وبمستوى مرتفع على العبارات (1، 2، 4، 6، 9، 10)، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وفيما يخص العبارتين (3 و 7) فقد اتجه الأفراد عينة الدراسة اتجاه محايد وبمستوى متوسط فيما يتعلق بلجوء الشركة إلى الأرشيف الإلكتروني للحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وكذلك الحال بأن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى سهولة التوثيق الإلكتروني للإجراءات والقرارات الإدارية لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة.

ثانيا - استجابات مجتمع الدراسة نحو محور الميزة التنافسية: يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (11 - 20) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (12)، كما يلي:

الجدول رقم (12): استجابة مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسستكم هي الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق التي تعمل فيها.	4.00	0.928	1	موافق	مرتفع
12	خصائص منتجات مؤسستكم تحقيق إشباع أعلى لزيائنها مقارنة من منتجات المنافسين.	3.65	0.969	5	موافق	مرتفع
13	لدى مؤسستكم القدرة على التميز عن منافسيها من حيث جودة ما تقدمه.	3.11	1.006	8	محايد	متوسط
14	تعمل مؤسستكم باستمرار على تطوير	3.91	0.845	2	موافق	مرتفع

					منتجاتها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن.
متوسط	محايد	7	1.137	3.15	15 تضع المؤسسة إستراتيجية دائمة للبحث عن مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين.
متوسط	محايد	10	1.232	2.73	16 تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الاتصال لموظفيها لخلق ميزة تنافسية.
متوسط	محايد	9	1.255	2.76	17 تحفز المؤسسة على الإبداع والابتكار البشري لخلق ميزة تنافسية.
مرتفع	موافق	3	0.951	3.86	18 تعتمد الإدارة في مؤسستكم على الأداء المتميز كمعيار أساسي لكشف الميزة التنافسية لإثبات وجودها.
متوسط	محايد	6	1.196	3.61	19 تتميز إدارة مؤسستكم بقدرتها على تطوير الأداء البشري وذلك لكشف الميزة الموجودة في المورد البشري.
متوسط	محايد	4	1.099	3.79	20 يدرك القائمون على إدارة المؤسسة أن المعلومة معيار حقيقي للتنافس في مجال الأعمال.
مرتفع	موافق	2	0.598	3.45	إجمالي درجة محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (الملحق رقم (05)).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.45 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.598، مما يعني أن مجتمع الدراسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الميزة التنافسية، وقد جاء ترتيب هذا المحور من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المرتبة الثانية مقارنة بالمحور الأول، وقد كانت إجابات مجتمع الدراسة نحو عبارات هذا المحور باتجاه (موافق ومحايد)، حيث كان اتجاه الموافقة على العبارات التالية (11، 12، 14، 18، 19، 20) بمستوى مرتفع، وكانت اتجاه المجتمع (محايد) نحو العبارات (13، 15، 16، 17)، أي بمستوى متوسط وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

### المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة حالة شركة المناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة"، وفي هذه الحالة سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

**أولاً- الفرضية الصفرية  $H_0$  :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-".

**ثانياً- الفرضية البديلة  $H_1$  :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-".

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS<sup>1</sup>، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تعيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية في شركة

<sup>1</sup> - الملحق رقم (06).



مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول رقم (13)، كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	البيان المتغيرات
0.144	0.001	0.397	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ المتغير التابع: الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS (الملحق رقم(06)).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 39.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 14.4% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الميزة التنافسية) تعود للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- وذلك حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

## خاتمة الفصل

بعد عرض النتائج المحصل عليها من شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، واستنادا إلى إجابات أفراد المجتمع المدروس، تم التوصل إلى النتائج المهمة بالنسبة لمستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة، والذي وجد أنه مرتفع وذلك نتيجة لعدة أسباب من بينها استخدام الشركة أحدث الوسائل الإلكترونية والظروف الملائمة المقدمة من طرف الشركة، كما تهتم الشركة بالموارد البشري وتولييه مكانة مهمة لتحسين أدائه إلى الأفضل وتطويره وذلك لكشف ميزة تنافسية لدى أي مورد، وهذا ما أدى إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرين مما أدى إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما.

وذلك من خلال مواكبة التكنولوجيا بكسب أحداث الوسائل العملية واهتمام بالعنصر البشري بتطوير وتحسين الأداء من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة والعمل على تعزيزها وذلك لخلق ميزة تنافسية لدى المورد البشري.



## الخاتمة العامة

في ظل التطورات التكنولوجية خاصة في تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطبيق القوي لها في مجال الأعمال، أصبحت المنظمات ملزمة بالتأقلم مع هذه الظروف، وهذا ما يمنحها مكانة عالية وصفة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وبالتالي ترتب عليها تغيير طبيعة العمل وانتقال الإدارة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الإلكتروني، مما زاد الاهتمام بتطوير مواردها البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة لديها ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، وهذا لأنها تحتل مكانة الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها وهذا من خلال العنصر البشري لديها، فعوامل نجاح الموارد البشرية تتبع من دورها الفعال والمؤثر في كفاءة المنظمات لأنهم هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها وهم الذين يتحكمون في نوعيتها وهم الذين يوزعون الموارد المالية ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، ومن هنا فإن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى نوعية أداءهم.

كما تؤدي الإدارة الإلكترونية دورا محوريا متزايدا في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية، ومما لا شك فيه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تعد أساسية لفعالية أي قطاع وكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه، ويعد الحصول على الموارد البشرية ذوي الكفاءات وتحفيزهم تحفيزا فعالا واستخدامهم الأمثل وتطويرهم أمرا حيويا للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الإدارية فتوتر نظام فاعل للموارد البشرية يكون حجر الزاوية لمثل هذه التحسينات.

ومن هنا أصبحت عملية تطوير إدارة الموارد البشرية أمرا بالغ الأهمية داخل المنظمة مما يضمن

نجاحها واستمراريتها، ومن خلال الإشكالية التي تم طرحها والمتمثلة في: فيما يتمثل دور الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما مدى إمكانية

تطبيق ذلك في شركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - تبسة-؟

تمت الإجابة على الجزء الأول من خلال الفصل الثاني في المبحث الثالث الذي يحتوي على دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية إذ تم التطرق إليها من جميع النواحي بدأ بشروط الواجب توفرها لكلاهما وصولا إلى تأكيد العلاقة بين المتغيرين، أما الجزء الثاني من

الإشكالية فقد تم الإجابة عليه من خلال الفصل الثالث الذي تم من خلاله إجراء دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات بغية معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة وعلاقتها في تكوين ميزة تنافسية.

### 1- اختبار الفرضيات

بعد ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتم اختبار الفرضيات كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي تتمثل في أن "لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمة"، هي فرضية صحيحة لأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على زيادة الكفاءة والفعالية في تحليل البيانات ومعالجتها والحصول على معلومات أثناء القيام بمختلف أنشطة إدارة المنظمة فهي تقوم بتحقيق النتائج المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة، وهذا إذا كانت مسيرة من طرف كفاءات تحسن استخدامها حسب متطلبات المنظمة وتغيرات المحيط، خصوصا في ظل التحديات أو العوامل التي تؤثر على إدارة المنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية وعلى متخذي القرارات داخلها، وبالتالي فهي تمنح المنظمة درجة عالية من الكفاءة والجودة وهذا يخلق ميزة تنافسية في الأسواق؛

وقد ساعد اختبار الفرضيات الفرعية في التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تتمثل في أن "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الإلكترونية" هي فرضية صحيحة لأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عبارة عن إعادة تصميم وهيكلية للمنظمة، تستخدم فيها برمجيات الحاسوب بالاعتماد على الشبكات الداخلية والخارجية، وهذا بهدف مواكبة التقدم التكنولوجي، لأنه من خلال الاعتماد عليها يتم الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المعاملات الإلكترونية عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التقليل من ضغوطات العمل والأخطاء الحاصلة في الأعمال الإدارية؛

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تتمثل في "يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن طريق توفير أحدث وسائل تكنولوجية وكذلك ظروف العمل المناسبة" هي فرضية خاطئة لأنه يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع العملاء والمستهلكين والمنتجات والخدمات البديلة والمنافسين الجدد الذين

يدخلون السوق والذين قد يؤدي إلى تغيير ميزان القوى بين المنظمة والمنافسين الآخرين في الصناعة لمصلحة المنظمة؛

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تتمثل في "قيام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية لتسهيل عمل المنظمة" هي فرضية صحيحة لأن الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية هو تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات والاستجابة السريعة للأحداث والتكيف معها، والتقليل من استخدام الأوراق وتقليص الأرشيف من أرشيف ورقي إلى أرشيف إلكتروني بالإضافة إلى كفاءة وجودة العمليات الإدارية؛

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي تتمثل في "تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على وظائف التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكتروني، القيادة الإلكترونية" وهي فرضية صحيحة لأن المنظمة تسعى إلى توفير أحدث تقنيات المعلوماتية والاهتمام بكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما ترك تأثيرات إيجابية على مختلف وظائف الإدارة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة وحسن مراقبة سير المعاملات، إضافة إلى ذلك إتاحة الفرصة لموظفيها لاستغلال هذه التقنيات أحسن استغلال، والتي تهدف إلى تطوير إدارة الموارد البشرية كسياسة الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وتحول وظائف الإدارة من وظائف تقليدية بحتة إلى وظائف إلكترونية كالتخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، كما اعتمدت سياسات التكوين وتأهيل العاملين لتمكينهم من مواكبة تطورات العصر، وكذا رفع كفاءة القدرات البشرية لديها، التي تولى أهمية كبيرة للموارد البشرية من خلال اعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للإبداع والابتكار وعنصر فعال داخل التنظيم.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة والتي تتمثل في "امتلاك شركة مناجم الفوسفات ظروف عمل تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" هي فرضية صحيحة لأنه من خلال إجراء الدراسة الميدانية في الشركة ومعرفة واقع الإدارة الإلكترونية داخلها، اتضح أنها تمتلك إمكانيات مادية وبشرية وبرامج إلكترونية ذات جودة عالية ومؤهلات وخبراء مختصين في هذا المجال، بالإضافة إلى توفر شبكات للاتصال ذات سعة مرتفعة وهذا ما ساعدها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2- نتائج البحث

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النهائية لموضوع دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية التي تم إجراؤها في شركة مناجم الفوسفات والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحولا شاملا في المفاهيم، الإجراءات، الهياكل، التي تقوم بها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة، وهي نظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المالية، البيئية، البشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة متكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإخراجه إلى حيز الواقع؛

- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري لوظائف المنظمات التقليدية وتحويلها لوظائف إدارية إلكترونية تشمل التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة؛

- تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التقليل من الأخطاء وتوفير نظام أمني لحماية البيانات من أية عملية تزوير أو تلاعب أو قرصنة من قبل منافسيها؛

- إن تطوير إدارة الموارد البشرية يكون من خلال التعليم، التدريب والاختيار لمواردها البشرية كما يجب أن ترتبط مباشرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- سعي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تطوير المفاهيم والفكر المسير لعمل إدارة الموارد البشرية وتطوير الواقع التنظيمي، وتطوير التقنيات والأساليب في ممارسة إدارة الموارد البشرية؛

- تمتلك شركة مناجم الفوسفات نسبة ظروف عمل تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتوهد لها لمواكبة التطورات المتسارعة من أجل منافسة قوية في ظل اقتصاد السوق.

### 3- الاقتراحات

في ظل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- استقطاب الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإلكترونية عامة والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خاصة وهذا بهدف الإسهام في نجاح تطبيقها داخل المنظمة؛

- تشجيع العمال على التجديد والابتكار والعمل على الإبداع وذلك من خلال البحث التكنولوجي؛

- متابعة جميع المستجدات والتطورات التكنولوجية وذلك باستعمال مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية؛
- مكافئة الأداء المتميز خلال المناسبات العامة والخاصة والإشادة بالموظفين الذين يبذلون جهودا معتبرة وتقديم مكافئة لهم في صورة شهادات أو تقدير أو شكر.... إلخ فإن لم يكن فكلمة ثناء أمام الزملاء؛
- إرساء ثقافة تنظيمية تتجاوز مع طبيعة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تتمتع بالديناميكية وكذا القيم الإيجابية مثل قيم الإتقان، المحافظة على الوقت، خدمة المجتمع؛
- الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد وتقديم الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري ومنح الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات؛
- إجراء المزيد من الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة مخاوف الموارد البشرية من الغموض حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- تشجيع الموارد البشرية وتهيئتهم للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية يكون من خلال وضع برامج تدريبية ورصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على التي يبديها البعض الإدارة الإلكترونية؛
- تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية التقنية، والعمل على ربط ما هو موجود حاليا بشكل كامل كبداية للتحويل التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية، فعلى سبيل المثال يمكن ربط نظام الأجور بنظام الحضور والانصراف وبخدمات الموظفين الذاتية، أو تقييم الأداء مع نظام الأجور؛
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وما الأخص في الدول النامية.

#### 4- أفاق البحث

تبين من خلال الدراسة أن موضوع البحث هو موضوع واسع ومتشعب، لهذا يمكن فتح المجال أمام الزملاء الطلبة بتناول موضوع البحث من منظور آخر، كما يجدر التنويه أنه أثناء الدراسة للموضوع تم التطرق إلى العديد من النقاط المهمة التي قد تكون مواضيع لبحوث مستقبلية مثل دراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية على أداء العنصر البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على بعض الجوانب الإدارية من حيث تفويض السلطة؛



- التوظيف الإلكتروني وأثره على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.



تِلْكَ اِلٰهِي

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- 1- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، غزة (فلسطين)، 2009.
- 2- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2000.
- 3- عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 4- حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة (دراسة حالة شركة جازي للاتصالات)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- 5- خالد رفعت شاكر البديري، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المهني M.B.A، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة عمال، جامعة بورسعيد، مصر، 2013.
- 6- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية "مدخل النظم"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
- 7- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- برايان هوبكتر، جميس مركهام، ترجمة: خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفارون للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 9- مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفصيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 10- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حوراس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2008.

- 11- لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحي فارس، بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المدينة، الجزائر، 2008 .
- 12- حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 13- غسان عيسى العمري، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 14- نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 15- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، مصر، الطبعة التاسعة، 1999.
- 16- جيمس إيفان، ترجمة: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 17- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 19- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 20- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006.
- 21- ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، الأردن، 2007.
- 22- شالزهل، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 23- مايكل أرمسترونج، ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2008.
- 24- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، الأردن، 2012.
- 25- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
- 26- زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

27- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية ، مصر، 2001.

28- مها مهدي، الخفاف غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، (بتصرف).

### ✓ المجالات والملتقيات

29- كمال رواينية، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، ماي 2007.

30- حسين علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 02، الأردن، 2004.

31- سكاك مراد، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز"، قالمه، 26-27 نوفمبر 2007.

32- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2005.

33- نبق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، قالمه، 26-27 نوفمبر 2007، (بتصرف).

### ✓ المواقع الإلكترونية

34- محمود عبد المنعم، مقالة حول تكنولوجيا المعلومات، نقلا عن الموقع: <http://www.theuaelaw.com/ub/shorvthread.php>، تاريخ الإطلاع: 2018/01/20، الساعة: 18:00.

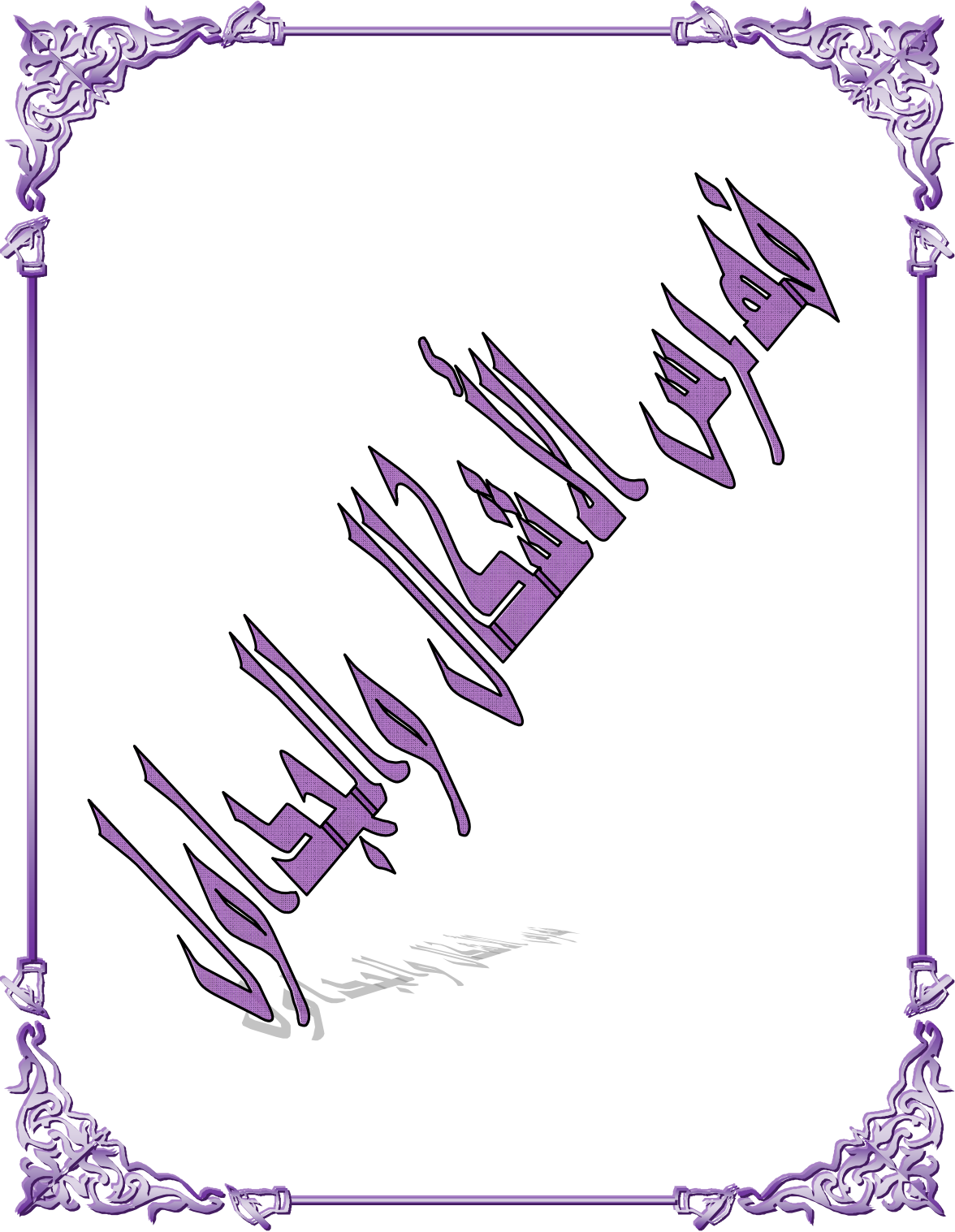
35- عبد الله الفراضوي، كتاب حول الإدارة الإلكترونية والموارد البشري، نقلا عن الموقع: <http://www.abaho.co.uk/human-resources-management->

[enc/human-resources-in-technologie-age](http://enc/human-resources-in-technologie-age)، تاريخ الإطلاع: 2018/02/20، الساعة 16:20.

36- أحمد خليل، مقالة حول علاقة التكنولوجيا بالموارد البشري، نقلا عن الموقع: <http://www.bayt.com>، تاريخ الإطلاع: 2017/12/25، الساعة 17:40.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

37- Michael Porter ,L'avantage concurrentile,Inter edition ,Paris.



مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا

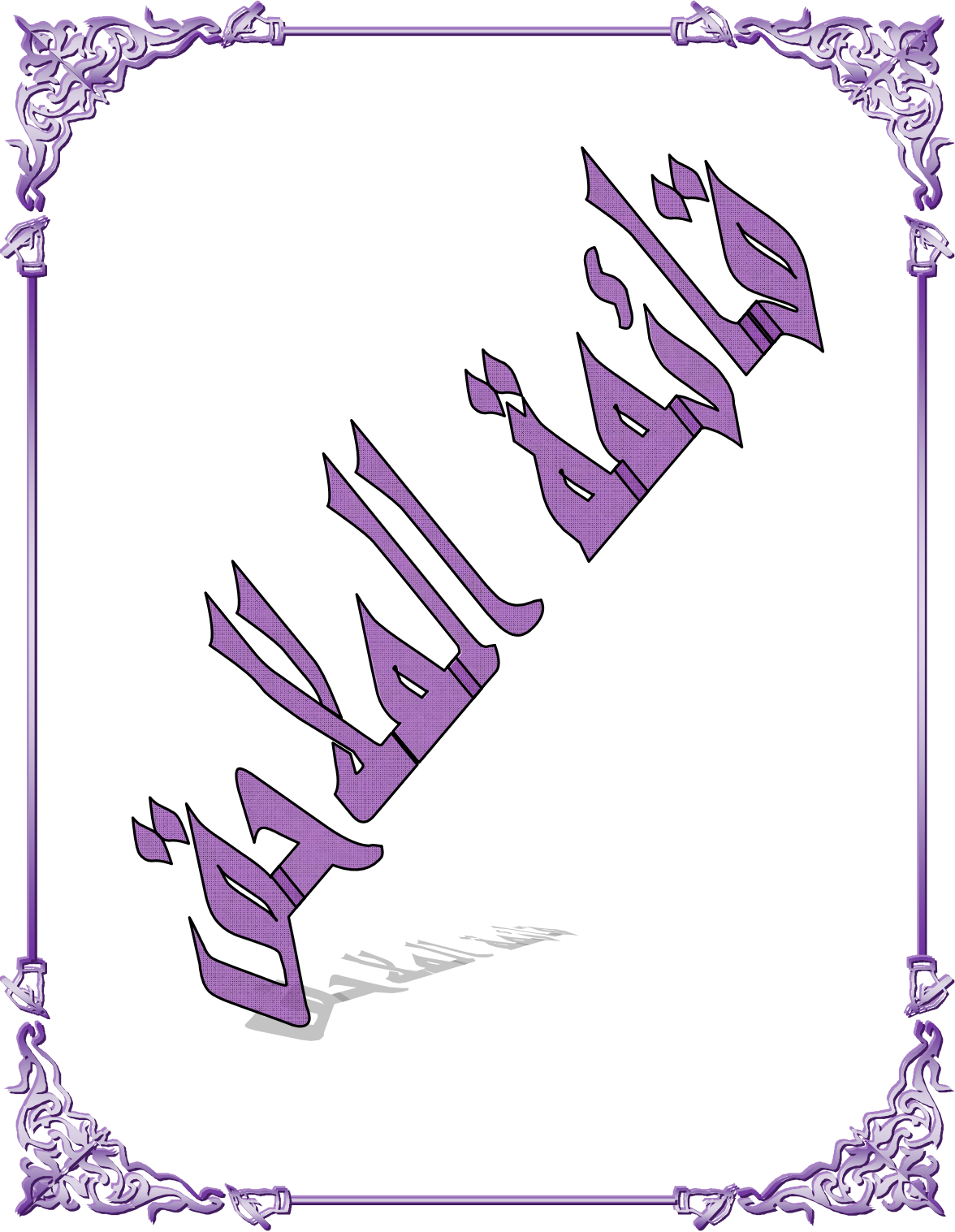
أولاً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	34
02	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	40
03	مراحل بناء الميزة التنافسية	42
04	بطاقة معلومات عن شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	58
05	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	74
06	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	75
07	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	76
08	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	78
09	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	79

ثانياً: فهرس الجداول

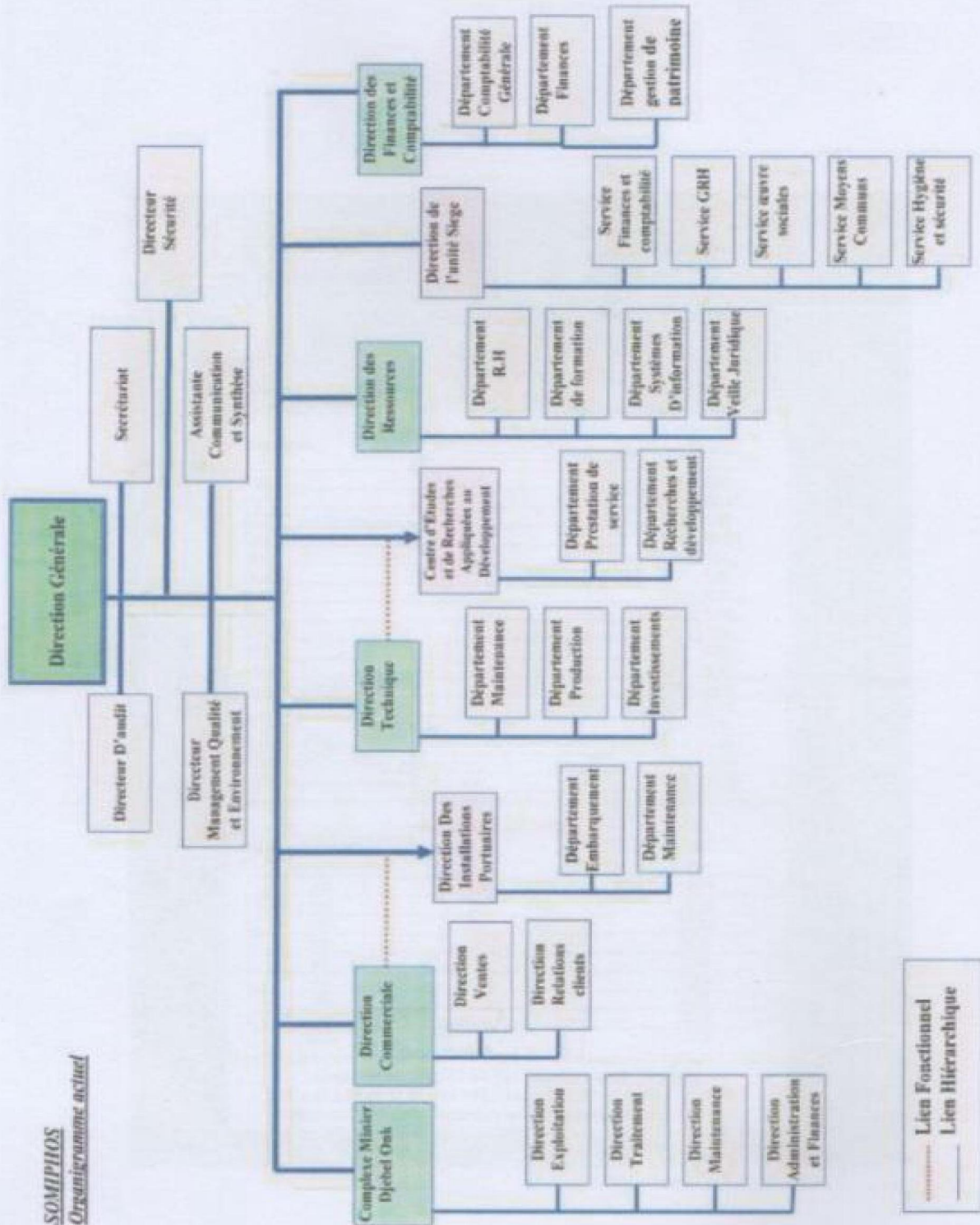
رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الزيائن المحليين وخارج الوطن المتعامل معهم	59
02	تداول الاستبيان	68
03	مقاييس الاستبيان	69
04	اختبار ألفا كرونباخ لقياس الاستبيان	70
05	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	72
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	73
07	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لفئة العمرية	74
08	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمستوى التعليمي	75
09	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لوظيفة الحالية	77
10	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	78
11	استجابة مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	80
12	استجابة مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع الميزة التنافسية	82
13	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	85





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة



## الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	جهة التدريس	التخصص	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الرقم
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	يحي إدريس	الدكتور	01
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	نوال بوعلاق	الدكتورة	02
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	فضيلة بوطورة	الدكتورة	03
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	مديحة بخوش	الدكتورة	04
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	مساني صورية	أستاذ مساعد	05

الملحق رقم (03):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

" دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "

السادة العاملين بالشركة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد:

بصدد التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن المعلومات المقدمة تستعمل إلا لغايات البحث العلمي.

وشكرا جزيلا لتعاونكم معنا ولكم وافر التحية مقدما.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

بورحلة منجية

خمايسية صابر

بوغرارة مليكة

السنة الجامعية: 2017\_2018

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي

جامعي  دراسات العليا

آخر

4- الوظيفية الحالية:

إطار  إطار سامي

عون تحكم  عون تنفيذ

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل 10 سنوات

من 10 إلى أقل 15 سنة  15 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الدراسة.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	استخدام الوسائل الإلكترونية داخل إدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية.					
02	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يؤثر إيجاباً على طريقة سير عمل إدارة الموارد البشرية.					
03	من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى الأرشيف الإلكتروني.					
04	هناك تكافؤ بين قدراتك كعامل وبين المتطلبات التي تقتضيها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					
05	يؤدي استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الحصول على نتيجة كفؤة وفعالة.					
06	يساعد النظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تجنب الكثير من الأخطاء التي تقع في إدارة الموارد البشرية.					
07	استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى سهولة التوثيق الإلكتروني للإجراءات والقرارات الإدارية للمؤسسة.					
08	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على زيادة كفاءة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.					
09	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات إداري يسهل من عملية تطبيق أي مستجدات إلكترونية.					
10	يتوفر لدى إدارة المؤسسة كفاءات قادرة على تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسستكم هي الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق التي تعمل فيها.					
02	خصائص منتجات مؤسستكم تحقيق إشباع أعلى لزيائنها مقارنة مع منتجات المنافسين.					
03	لدى مؤسستكم القدرة على التميز عن منافسيها من حيث جودة ما تقدمه.					
04	تعمل مؤسستكم باستمرار على تطوير منتجاتها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن.					
05	تضع المؤسسة إستراتيجية الدائمة للبحث عن مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين.					
06	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الاتصال لموظفيها لخلق ميزة تنافسية.					
07	تحفز المؤسسة على الإبداع والابتكار البشري لخلق ميزة تنافسية.					
08	تعتمد الإدارة في مؤسستكم على الأداء المتميز كمعيار أساسي لكشف الميزة التنافسية لإثبات وجودها.					
09	تتميز إدارة مؤسستكم بقدرتها على تطوير الأداء البشري وذلك لكشف الميزة الموجودة في المورد البشري.					
10	يدرك القائمون على إدارة المؤسسة أن المعلومة معيار حقيقي للتنافس في مجال الأعمال.					

الملحق رقم (03): الفا كرونباخ الإجمالي العبارات:

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	20

- الفا كرونباخ لمحور المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	10

- الفا كرونباخ للمحور التابع الميزة التنافسية:

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	10



الملحق رقم (04): البيانات الشخصية

الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	51	63,8	63,8	63,8
Valide انثى	29	36,2	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

السن:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	18	22,5	22,5	22,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	42,5	42,5	65,0
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	23,8	23,8	88,8
50 سنة فأكثر	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	12,5	12,5	12,5
جامعي	45	56,3	56,3	68,8
Valide دراسات عليا	11	13,8	13,8	82,5
دراسات أخرى	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الوظيفة\_الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذي	19	23,8	23,8	23,8
عون تحكم	15	18,8	18,8	42,5
Valide إطار	29	36,3	36,3	78,8
إطار سامي	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

سنوات\_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	21,3	21,3	21,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	32,5	32,5	53,8
Valide من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	31,3	31,3	85,0
15 سنة فأكثر	12	15,0	15,0	100,0

قائمة الملاحق

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الملحق رقم (05): البيانات التكرار والنسبة لسلم ليارات الخماسي لكل عبارة استخدام الوسائل الالكترونية داخل الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	8,8	8,8	13,8
محايد	10	12,5	12,5	26,3
موافق	35	43,8	43,8	70,0
موافق بشدة	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة يؤثر على طريقة سير عمل إدارة الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	12,5	12,5	12,5
محايد	13	16,3	16,3	28,8
موافق	35	43,8	43,8	72,5
موافق بشدة	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى الأرشيف الالكتروني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	23	28,8	28,8	33,8
محايد	10	12,5	12,5	46,3
موافق	28	35,0	35,0	81,3
موافق بشدة	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

هناك تكافؤ بين قدراتك كعامل وبين المتطلبات التي تقتضيها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	20	25,0	25,0	35,0
محايد	4	5,0	5,0	40,0
موافق	28	35,0	35,0	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0

## قائمة الملاحق

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يؤدي استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الحصول على نتيجة كفاءة وفعالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	6,3	6,3	6,3
محايد	1	1,3	1,3	7,5
Valide موافق	44	55,0	55,0	62,5
موافق بشدة	30	37,5	37,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يساعد النظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تجنب الكثير من الأخطاء التي تقع في إدارة الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	10	12,5	12,5	17,5
محايد	9	11,3	11,3	28,8
Valide موافق	37	46,3	46,3	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى سهولة التوثيق الكرتوني للإجراءات والقرارات الإدارية للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	20,0	20,0	20,0
غير موافق	11	13,8	13,8	33,8
محايد	20	25,0	25,0	58,8
Valide موافق	18	22,5	22,5	81,3
موافق بشدة	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على زيادة كفاءة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,8	3,8	3,8
محايد	2	2,5	2,5	6,3
Valide موافق	48	60,0	60,0	66,3
موافق بشدة	27	33,8	33,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات إداري يسهل من عملية تطبيق أي مستجدات إلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	9	11,3	11,3	16,3
محايد	15	18,8	18,8	35,0
موافق	34	42,5	42,5	77,5
موافق بشدة	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يتوفر لدى إدارة المؤسسة كفاءات قادرة على تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	10	12,5	12,5	13,8
محايد	18	22,5	22,5	36,3
موافق	34	42,5	42,5	78,8
موافق بشدة	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسستكم هي الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق التي تعمل فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	6,3	6,3	8,8
محايد	7	8,8	8,8	17,5
موافق	43	53,8	53,8	71,3
موافق بشدة	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

خصائص منتجات مؤسستكم تحقيق إشباع أعلى لزيائنها مقارنة من منتجات المنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	16	20,0	20,0	20,0
محايد	8	10,0	10,0	30,0
موافق	44	55,0	55,0	85,0
موافق بشدة	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

لدى مؤسساتكم القدرة على التميز عن منافسيها من حيث جودة ما تقدمه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	1,3	1,3	1,3
2	28	35,0	35,0	36,3
3	17	21,3	21,3	57,5
4	29	36,3	36,3	93,8
5	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم باستمرار على تطوير منتجاتها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	7	8,8	8,8	10,0
محايد	5	6,3	6,3	16,3
موافق	52	65,0	65,0	81,3
موافق بشدة	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تضع المؤسسة إستراتيجية دائمة للبحث عن مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	13	16,3	16,3	26,3
محايد	27	33,8	33,8	60,0
موافق	23	28,8	28,8	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الاتصال لموظفيها لخلق ميزة تنافسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	22,5	22,5	22,5
غير موافق	16	20,0	20,0	42,5
محايد	20	25,0	25,0	67,5
موافق	22	27,5	27,5	95,0
موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحفز المؤسسة على الإبداع والابتكار البشري لخلق ميزة تنافسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	21,3	21,3	21,3
غير موافق	18	22,5	22,5	43,8
محايد	17	21,3	21,3	65,0
موافق	23	28,8	28,8	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة في مؤسستكم على الأداء المتميز كمياري أساسي لكشف الميزة التنافسية لإثبات وجودها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	7	8,8	8,8	11,3
محايد	9	11,3	11,3	22,5
موافق	44	55,0	55,0	77,5
موافق بشدة	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تتميز إدارة مؤسستكم بقدرتها على تطوير الأداء البشري وذلك لكشف الميزة الموجودة في المورد البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	12	15,0	15,0	21,3
محايد	12	15,0	15,0	36,3
موافق	31	38,8	38,8	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يدرك القائمون على إدارة المؤسسة أن المعلومة معيار حقيقي للتنافس في مجال الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	5	6,3	6,3	12,5
محايد	13	16,3	16,3	28,8
موافق	36	45,0	45,0	73,8
موافق بشدة	21	26,3	26,3	100,0

## قائمة الملاحق

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### - المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان: المحور الأول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أصبح البشرية الموارد داخل الإلكترونية الوسائل استخدام حتمية ضرورة	80	3,85	1,104
سير طريقة على يؤثر المؤسسة في الإلكترونية الإدارة تطبيق البشرية الموارد إدارة عمل	80	3,86	,964
البشرية بالموارد الخاصة المعلومات على الحصول أجل من الإلكتروني الأرشيف إلى المؤسسة تلجأ	80	3,34	1,222
تقتضيها التي المتطلبات وبين كعامل قدراتك بين تكافؤ هناك البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة	80	3,40	1,365
إلى البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة نظام استخدام يؤدي وفعالة كفاءة نتيجة على الحصول	80	4,24	,767
تجنب على البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة النظام يساعد البشرية الموارد إدارة في تقع التي الأخطاء من الكثير	80	3,74	1,122
إلى أدى البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة نظام استخدام الإدارية والقرارات للإجراءات الكرتوني التوثيق سهولة للمؤسسة	80	3,06	1,390
كفاءة زيادة على البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة تساعد المؤسسة داخل القرارات اتخاذ	80	4,24	,680
عملية من يسهل إداري معلومات نظام المؤسسة لدى يتوفر إلكترونية مستجدات أي تطبيق	80	3,66	1,102
نظام تطبيق على قادرة كفاءات المؤسسة إدارة لدى يتوفر البشرية للموارد الإلكترونية الإدارة	80	3,70	,986
N valide (listwise)	80		

### المحور الثاني الميزة التنافسية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هي مؤسستكم تحقيقها إلى تسعى التي الأهداف بين من فيها تعمل التي السوق في سوقية حصة أكبر على الحصول	80	4,00	,928
مقارنة لزيادتها أعلى إشباع تحقيق مؤسستكم منتجات خصائص المنافسين منتجات من	80	3,65	,969
جودة حيث من منافسيها عن التميز على القدرة مؤسستكم لدى تقدمه ما	80	3,11	1,006

## قائمة الملاحق

مع يتوافق بما منتجاتها تطوير على باستمرار مؤسستكم تعمل الزبائن ورغبات احتياجات	80	3,91	,845
إضافية مزايا عن للبحث دائمة إستراتيجية المؤسسة تضع العاديين العملاء عن تميزهم	80	3,15	1,137
لخلق لموظفيها الاتصال مهارات تطوير على المؤسسة تعمل تنافسية ميزة	80	2,73	1,232
ميزة لخلق البشري والابتكار الإبداع على المؤسسة تحفز تنافسية	80	2,76	1,255
أساسي كمعيار المتميز الأداء على مؤسستكم في الإدارة تعتمد وجودها لإثبات التنافسية الميزة لكشف	80	3,86	,951
وذلك البشري الأداء تطوير على بقدرتها مؤسستكم إدارة تتميز البشري المورد في الموجودة الميزة لكشف	80	3,61	1,196
حقيقي معيار المعلومة أن المؤسسة إدارة على القائمون يدرك الأعمال مجال في للتنافس	80	3,79	1,099
N valide (listwise)	80		

### - اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان :

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	80	3,5831	,50038
N valide (listwise)	80		

### - إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور :

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الالكترونية_الإدارة_محور	80	3,7088	,60634
التنافسية_الميزة_محور	80	3,4575	,59869
N valide (listwise)	80		

### - معامل الارتباط لبرسون لمحور العبارات الكلية للمحاور :

#### Corrélations

	الالكترونية_الإدارة_محور	التنافسية_الميزة_محور
Corrélation de Pearson	1	,379**
الالكترونية_الإدارة_محور Sig. (bilatérale)		,001
N	80	80
Corrélation de Pearson	,379**	1
التنافسية_الميزة_محور Sig. (bilatérale)	,001	



N	80	80
---	----	----

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

الملحق رقم (06): اختبار الفرضيات

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارة_محور الإلكترونية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة\_محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,379 <sup>a</sup>	,144	,133	,55747

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكترونية\_الإدارة\_محور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,076	1	4,076	13,114	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	24,240	78	,311		
	Total	28,316	79			

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة\_محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الإلكترونية\_الإدارة\_محور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,068	,389	5,321	,000
	الإلكترونية_الإدارة_محور	,375	,103	,379	,001

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة\_محور

#### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجال الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 01.05.2018

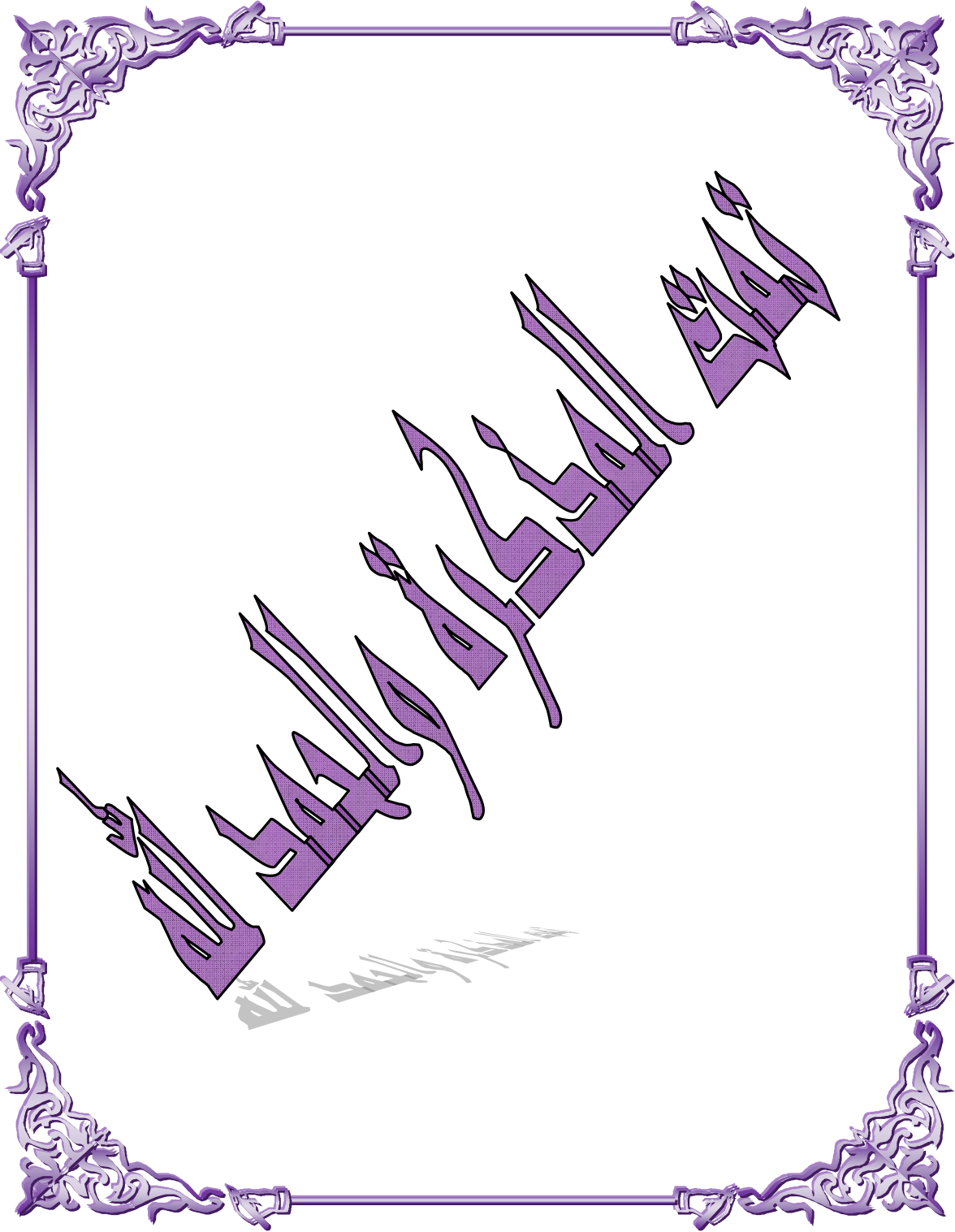
رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير  
عبد الحميد



ممثل المؤسسة

ن. قلبي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتبر بمثابة وسيلة إلكترونية، هدفها تطوير إدارة الموارد البشرية ومنح المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وحتى يتم تطبيقها بطريقة فعالة لابد من تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية المهمة الأولى لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك من أجل تحسين الأداء داخل المنظمة.

ومن خلال إسقاط موضوع الدراسة على شركة مناجم الفوسفات "تبسة"، باعتبار أنها من أهم الشركات المساهمة في الاقتصاد الجزائري، ومعرفة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على وجود وعي لدى مواردها البشرية بالدور الفعال الذي ينجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الشركة، بالإضافة إلى توفر برامج وإمكانيات تساعد على تطبيقها، وهذا ما يجعلها مؤهلة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لمواجهة منافسيها.

## Summary

The aim of this study is to know the role of human resources management in achieving a competitive advantage in the economic institution. It can be said that the electronic management of human resources is an electronic means aiming to develop human resources management and give the organization a competitive advantage that differentiates it from other competing organizations. In an effective way, human resources must be developed and developed as the first essential foundation for the application of e-governance for human resources in order to improve performance within the organization.

By dropping the subject of the study on the phosphate company "Tebessa", as one of the most important companies contributing to the Algerian economy, and knowledge of the reality of electronic management of human resources in the company, was reached a set of results confirmed that there is awareness of its human resources the effective role that results. On the implementation of the electronic management of human resources within the company, in addition to the availability of programs and possibilities to help apply, and this makes them qualified to keep pace with technological developments accelerated to meet its competitors.