

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة {وكالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - سعيدة} 2024/2023

تحت إشراف الأستاذ:

- مسان. كرومية

من إعداد الطالبان:

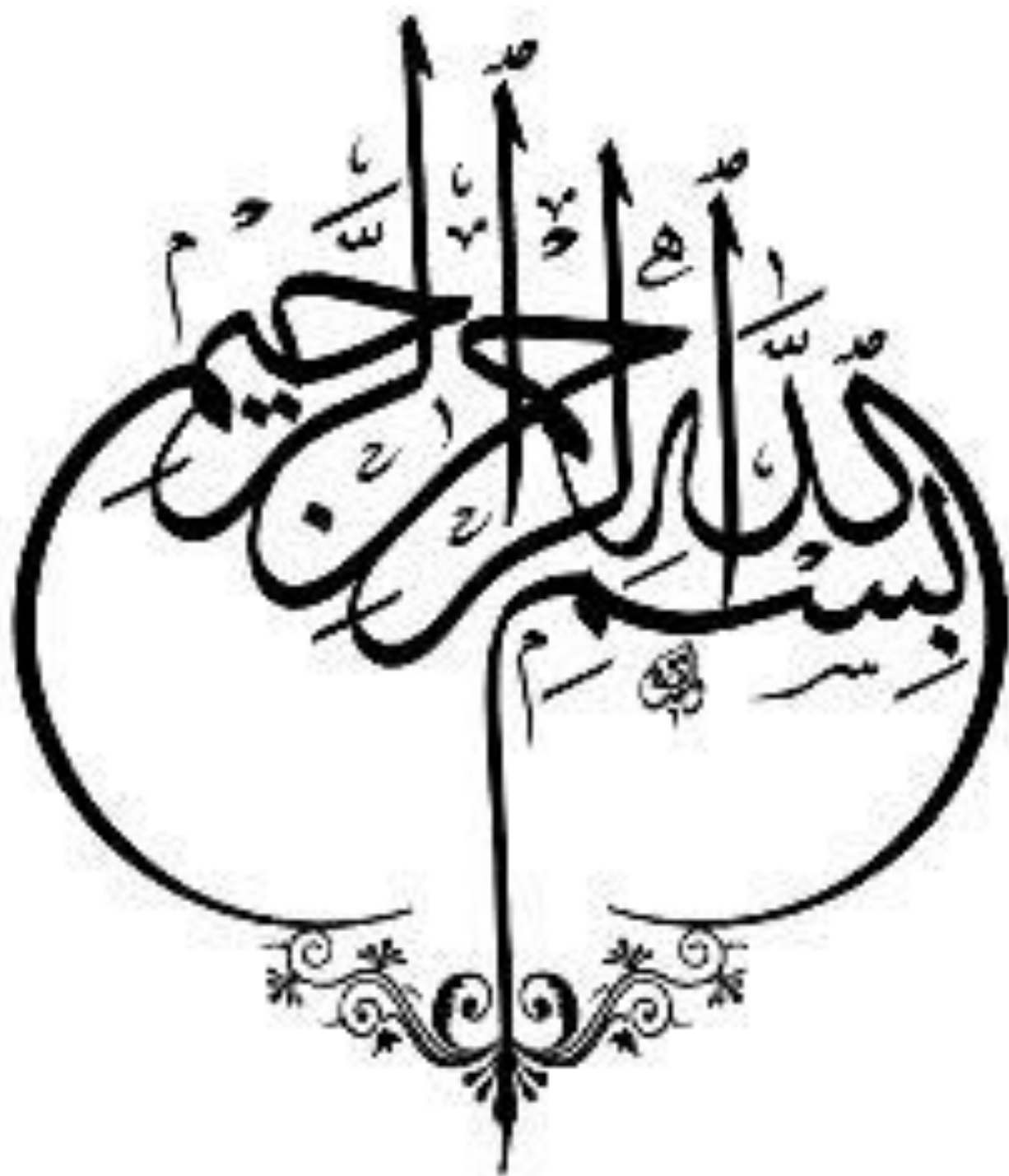
- شنة محمد عبد الكريم

- بوطالب مصطفى

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بوعلي هشام
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	مسان كرومية
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بلهادي عبدالقادر

السنة الجامعية: 2024/2023





رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

الشكر والتقدير

الحمد لله الواحد الاحد

فمن لم يشكر الله لم يشكر الناس

أحمد الله تعالى عند هذا المقام وفي هذا المقال أثني عليه الخير كله ولا أحصي

ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعني الا أن أحمد الله

الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

وأصلي وأسلم على نور القلوب وضياءها حبيبنا

وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على انجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة

المشرفة

"مسان كرومية" التي أشرفت علينا وافادتنا بنصائحها وتوجيهاتها التي كانت لي خير معين في هذه الدراسة.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه الدراسة

و شكر خاص للأستاذة الكل

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى اما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهدات

❖ أولاً لنفسي التي رغم العراقيل والمشاكل لم أستسلم يوماً لصعوبات الحياة

❖ الى الوالدين الكريمين واخوتي حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية

❖ الى عائلتي الصغيرة والكبيرة،

❖ الى أصدقائي واحبائي

ص	الفهرس
-	البسمة
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
i	الفهرس
iv	قائمة الجداول
vi	قائمة الاشكال
I	الملخص
المقدمة العامة	
ب	الإشكالية الرئيسية
ت	التساؤلات الفرعية
ت	فرضيات الدراسة
ت	أهداف الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ث	أسباب اختيار الموضوع
ث	حدود الدراسة
ث	صعوبات الدراسة
ج	منهجية الدراسة
ج	أدوات الدراسة
ج	مجتمع الدراسة

ح	نموذج الدراسة
ح	تقسيمات الدراسة
خ	الدراسات السابقة
الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
14	المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية
33	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: العوامل الاجتماعية والتعليمية
34	المطلب الثاني: العوامل القانونية والسياسية
35	المطلب الثالث: العوامل الاقتصادية والتكنولوجية

36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين أداء المؤسسة
39	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة
45	المطلب الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
48	المطلب الثالث: الإطار العام لتحسين أداء المؤسسة
53	المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية
53	المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز
57	المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب
61	المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة
64	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
64	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
79	المطلب الثالث: أهمية وخصائص الميزة التنافسية
81	المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
81	المطلب الأول: المورد البشري محدد أساسي لميزة التنافسية
82	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية
84	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
86	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-	
88	تمهيد

88	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس
88	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس
91	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
93	المطلب الثالث: عروض وخدمات مؤسسة موبيليس
97	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في موبيليس
97	المطلب الأول: تحليل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس
100	المطلب الثاني: الركائز التي تبنى عليها الميزة التنافسية في موبيليس
106	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لموبيليس
108	المبحث الثالث: إطار المنهجي العام للدراسة
108	المطلب الأول: تفريغ نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية
117	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
127	المطالب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
134	خلاصة الفصل
الخاتمة العامة	
135	النتائج النظرية
136	النتائج التطبيقية
137	الاقتراحات
137	آفاق الدراسة
138	قائمة المراجع
142	قائمة الملاحق

71	الجدول رقم (01): الابعاد المحددة لنطاق التنافس
107	جدول رقم (02): الخيارات الاستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس (الأفضلية التنافسية)
109	الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي
110	الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
111	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن
112	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
113	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
115	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
116	جدول رقم (09): ألفا كرونباخ
117	جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
118	الجدول رقم (11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة الموارد البشرية
121	الجدول رقم (12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول
122	الجدول رقم (13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء المؤسسة
124	الجدول رقم (14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الميزة التنافسية
127	الجدول رقم (15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني
128	الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لعمليات لإدارة الموارد البشرية بين اداء مؤسسة والميزة التنافسية

128	الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لعمليات إدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة والميزة التنافسية
129	الجدول رقم (18): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة والميزة التنافسية
130	الجدول رقم (19): يوضح نموذج إختبار المعنوية الجزئية بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة و الميزة التنافسية
132	الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار التدريجي و anova بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة
133	الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار التدريجي و anova بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

قائمة الأشكال:

ح	الشكل (1): نموذج الدراسة
8	الشكل (2): اهداف إدارة الموارد البشرية
12	الشكل (3): مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي المنظمة
15	الشكل (4): يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام
16	الشكل (5): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي
20	الشكل رقم (06): مراحل تخطيط الموارد البشرية
23	الشكل رقم (07): مصادر البحث واستقطاب للموارد البشرية
45	الشكل رقم (08): خطوات تقييم أداء المؤسسة
53	الشكل رقم (09): يمثل ادماج الأبعاد الثلاثة
56	الشكل رقم (10): هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة
69	الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية

75	الشكل رقم (12): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات
79	الشكل رقم (13): أهداف صناعة المزايا التنافسية
91	الشكل رقم (14): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
111	الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب الجنس
112	الشكل رقم (16): توزيع افراد العينة حسب السن
113	الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
114	الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
116	الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
120	الشكل رقم (20): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة
123	الشكل رقم (21): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور أداء المؤسسة
126	الشكل رقم (22): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية

الملخص:

هدفت هذه المذكرة إلى معرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. وبغية الحصول على نتائج جيدة تخدم أهداف الدراسة تم توزيع 35 استبيان على عينة من عمال (موبيليس) بسعيدة، تم استرجاعها كلها اي بنسبة ب 100%، تم معالجته بالبرنامج الإحصائي spssv.26

ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها تبين أن هناك ارتباط قوي بين (ادارة الموارد البشرية) و (أداء المؤسسة والميزة التنافسية) في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة.

ويوجد أثر إيجابي لدور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، اداء المؤسسة، الميزة التنافسية

Résumé :

Ce mémorandum visait à connaître le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration des performances de l'organisation et l'obtention d'un avantage concurrentiel, étude de cas de la Société Algérie Télécom pour les téléphones mobiles Mobilis. Afin d'obtenir de bons résultats qui servent les objectifs de l'étude, 35 questionnaires ont été distribués à un échantillon de travailleurs de Mobilis à Saïda, qui ont tous été retournés Autrement dit, 100 % a été traité à l'aide du programme statistique spssv.26.

A travers les résultats obtenus, il a été constaté qu'il existe un lien fort entre (la gestion des ressources humaines) et (la performance de l'entreprise et l'avantage concurrentiel) de la Société Algérie Télécom Mobilis à Saïda.

Et il y a un impact positif du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration des performances de l'organisation et l'obtention d'un avantage concurrentiel à la Société Algérie Télécom Mobilis à Saïda.

Mots clés : gestion des ressources humaines, performance de l'organisation, avantage concurrentiel

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملاً أساسياً من عوامل التنمية والتطور، فهي تحتل مكانة مميزة فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات لها دور في إنتاجية المؤسسة و ببذل الجهد مقابل المكافآت المالية، فقد هذه المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والقدرات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة والتكيف مع التغيرات العالمية والمحلية هذه المهارات والمعارف التي يملكها العنصر البشرية كذا تميزه بالإبداع والتكيف، كل هذا يعتبر سبباً في تمكين المؤسسة من وأهدافها وبما أن تحسين أداء العمال أصبح الشاغل الأساسي للمؤسسات الاقتصادية و كذا المؤسسات لما تعانيه من مشاكل كثيرة في تسيير مواردها البشرية ومن بينها مؤسساتها الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها و هذا جعل منهت غير قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية ، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة ،ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء ،وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي ،لأن أداء المؤسسة يعرف دائماً على أساس تحسين القابلية التنافسية ،أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ،ومن تم تحقيق أهدافها ،لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة ،وأحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيداً وجد متنوعة ،وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية ،وبذلك تعتبر هذه السياسة تحسين الأداء هي سياسة عامة للمؤسسة ،حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط ،فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم ،لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد و قامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره ،وتتمية قدراته ،ورصد المعرفة الكامنة لديه ،وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه ،فهو الذي يقوم بترتيب و ضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات ،فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق

مقدمة عامة

الأهداف ،وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى تميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء ،ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ،ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل ،و الاهتمام بالموارد البشري وتحفزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال السياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد ،تتمتع هذه الإدارة بمكانة وقيمة ،والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

إن البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات و مواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي تتلقاها الزبون منها ولت تحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزء فعال من إنتاج المنتج أو تقديم خدمة من جهة وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء الجودة من جهة أخرى يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسات مضطرة إلى مراجعة طرق سيرها قصد التكيف مع البيئة التنافسية والتي تؤثر في سلوك الزبائن حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المؤسسة حيث تعتمد هذا الأخير الى تعبئة مواردها المالية المادية البشرية والتنظيمية فتقوم اتخاذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشاءها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة القدرة العالية على التنافس و تؤمن نمو جماعه من المنافسين والبقاء في السوق ويشهدوا العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالتنافسية فهي لغة العصر وموضوع الساعة وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء وخلق الابداع او تحقيق القدر من التفوق والتميز على منافسيهم وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية أصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات وازمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة ،وسواء الإدارة بصفة خاصة ،وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره مورد استراتيجيا ،وطاقة ذهنية ،وقدرة فكرية ومصدرا لتحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية

الاشكالية الرئيسية:

ومن هنا تكمن اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس؟

التساؤلات الفرعية

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة؟
- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات الدراسية:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة:

الفرضية الرئيسية:

- لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس

الفرضيات الفرعية:

- لإدارة الموارد بشريه دور في تحسين أداء المؤسسة
- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق ميزة التنافسية

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس ويمكن تلخيص الاهداف التي نريد الوصول اليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. محاولة تأكيد على دور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في تحسين أداء مؤسسه وتحقيق الميزة التنافسية

2. التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس

3. تعرف على كيفية مساهمة التدريب والتطوير والتحفيز في تحسين أداء المؤسسة

4. من اجل التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة موبيليس

اهمية الدراسة:

1. تسليط الضوء على اهمية ادارة الموارد البشرية الذي هو اهم ميزة تمتلكها المؤسسة نظرا للتأثير المتبادل بين اهدافها ووظائفها وكونها تهتم بأهم مورد يمكن ان يسهم في نجاحها

مقدمة عامة

2. اظهر دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الذي يعتبر في عصرنا الحالي من المواضيع المهمة فهي دراسة تساير تطور الاداري المنشود
3. تدريب الى مجموعة من النماذج الفكرية والمقاربات التي عنيت بتحسين الاداء سيما منها المرتبطة الممارسات المتعلقة بالموارد البشري
4. اضافته معارف جديده تكون مرجعا للباحثين حيث من المتوقع ان يكون لهذا البحث اهتمام متزايد لإجراء المزيد من البحوث مستقبلية في هذا المجال المهم

اسباب اختيار الموضوع:

1. الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا بإعجابنا بتحسين الاداء واو الميزة التنافسية
2. اهمية الموضوع في حد ذاته
3. قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع المهم
4. لرصد واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء مؤسسه وتحقيق ميزه تنافسيه داخل المؤسسات

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفصل الثاني من عام الدراسي 2024/2023

الحدود المكانية: تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

الحدود البشرية: شملت دراسة كل عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

صعوبات الدراسة:

- قلة الحصول على المراجع
- صعوبة التواصل مع المؤسسات

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة على الاشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات المتبناة من خلال جمع البيانات ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها وهذا من اجل الوصول الى النتائج وابداء اقتراحات بشأن هذا الموضوع

مقدمة عامة

ادوات الدراسة:

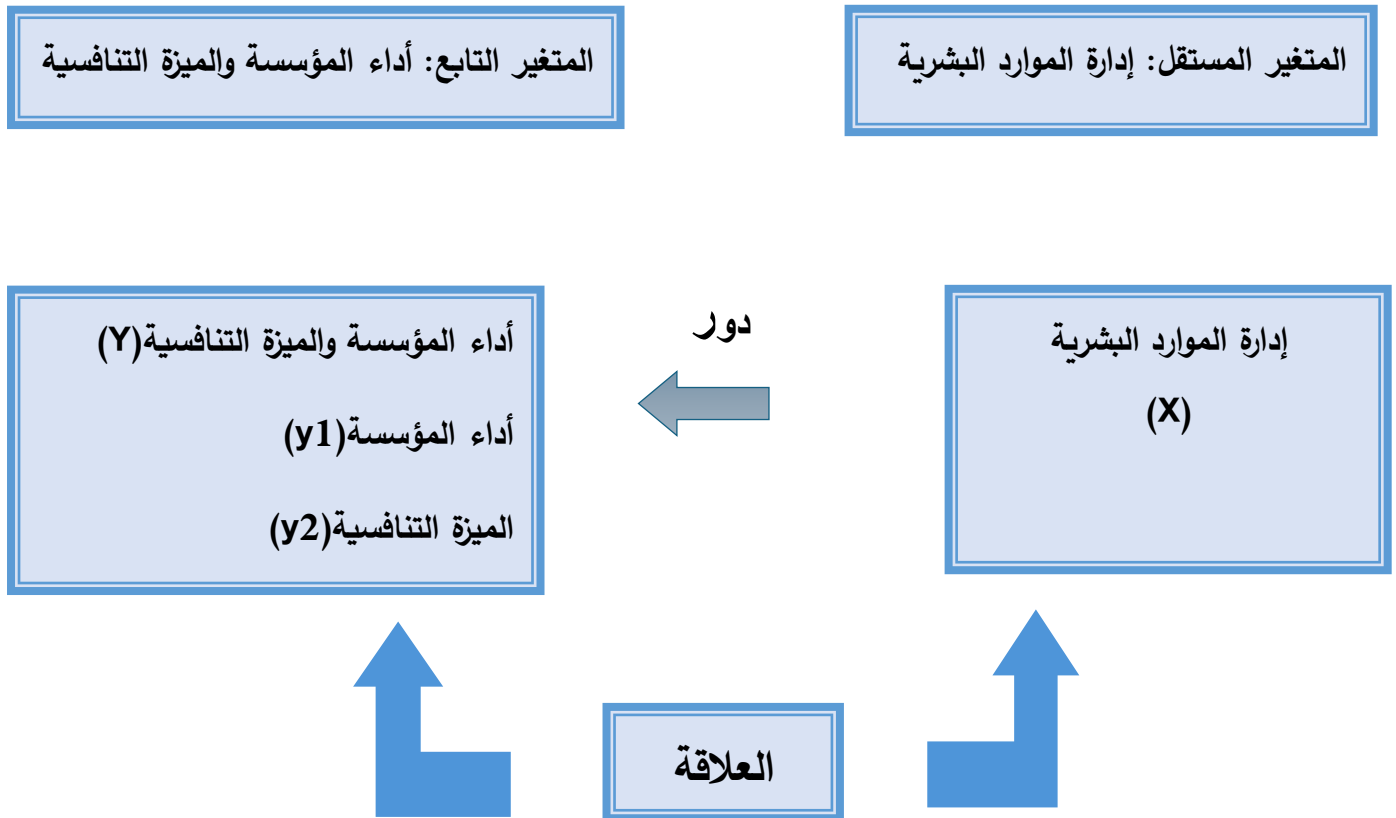
تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي آراء حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على اساليب احصائية متمثلة في برنامج SPSS من اجل اختبار فرضيات الدراسة

مجتمع الدراسة:

تم أخذ 35 عينة من عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبان

تقسيمات الدراسة:

بغيت التفصيل أكثر في موضوع تم تجزيته وفق ما يلي:

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الاداء المؤسسة

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الرابع: دور اجارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في موبيليس

المبحث الثالث: اطار العام لمنهجية الدراسة

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف) مذكرة ماجستير في علوم التسيير

للباحثة : "سراج وهيبة" ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف،

2011-2012

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟، إذ ركزت الباحثة في دراستها على الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر كالاستراتيجية التنظيمية، المناهج الخاصة بتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، من خلال إعطاء نظرة شاملة على الأداء المستدام، ثم تحديد دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، وكذلك تحدثت الباحثة عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء، حيث انتقلت إلى الحديث عن الأداء وتبيان عناصر إدارة الأداء المرتبط بتنمية الموارد البشرية لتصل في النهاية لتحديد دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب يعد من الوسائل المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية، ثم حاولت إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة SANIIAK لتبيان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها المستدام من خلال بعض المداخل كتحسين الأداء الاقتصادي بها، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

الدراسة الثانية: بعنوان دور راس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، للباحث "سحمدي عماد، جامعة سطيف، 2012-2013

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور راس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟ إذ ركز الباحث على المكونات الثلاثة لراس المال الفكري (راس) المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) وأثره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث ركز الباحث على رأس المال الفكري باعتباره موردا استراتيجيا للمؤسسة ويمثل مصدرا مهما لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة كذلك ركز على أهمية راس المال الفكري والدور الذي يؤديه في الحفاظ على الميزة التنافسية أطول زمن ممكن حيث يلعب دورا جوهريا في استدامتها، ثم قام الباحث بإجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر لإسقاط الجانب النظري عليهما والوقوف على مدى سعي المؤسستين الى تنمية والحفاظ على رأس المال الفكري وكذلك دوره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل اليها.

الدراسة الثالثة: "بوسماحة محمد الأمين بن مالك زكريا 2011"، مذكرة ماستر بعنوان المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة تطرقت الدراسة إلى أهمية العنصر البشري و دوره في تحسين أداء المؤسسة باعتباره مورد مؤثر و

مقدمة عامة

حاكم في أداء المؤسسة إذ ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة مقدمة عامة .

الدراسة الرابعة: "الشعوبي وفاء بريالة رحيل دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية 20102009 اتصالات الجزائر بورقلة ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة؟

تميز الأفراد يقاس لكل واحد على حدى أي حسب العمل الذي تم إنجازه؛ توظف للمؤسسة أشخاص لديهم لياقة بالنسبة للمعاملة وسرعة الخدمة وهذا كله من أجل زيادة ثقة الزبائن ام لنجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ينبغي عليها تحديد إستراتيجيتها وإبراز مستوى المنافسة لديها، الشيء الايجابي لدى الموارد البشرية في المؤسسة هو إدراكهم أن أهداف وطموحات المؤسسة هي اهداف من الدرجة الأولى وأن تحقيق أهدافها هو لأهدافهم

Etudes étrangères

Première étude Le concept et l'importance de mesurer l'impact des ressources humaines 2016 ,Aldulaimi, Saeed Hameed

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المطلوبة التي يمكن أن تعتبر ضرورية في تصور ملامح نظام قياس أداء الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية الحديثة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي تحديث الكتابات الاكاديمية بطريقتين:

تحديد الثغرات فيما يتعلق بالفائدة العملية والبحوث الأكاديمية،

واقترحات الحلول في شكل إطار مفاهيمي لتحسين قياس وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام المتغيرات الصحيحة

La deuxième étude portait sur l'obtention d'avantages concurrentiels 2016 ,Al-najjar, Fayez Jomah

هدفت الدراسة الى الإشارة إلى دور وتأثير المسؤولية الاجتماعية على المزايا التنافسية لشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية الأردنية .وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن هناك دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها على المزايا التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية

La troisième étude portant sur la mesure des ressources humaines et l'obtention d'avantages concurrentiels 2015 ,Manroop, Laxmikant

هدفت الدراسة الى معرفة كيف تسهم نظم الموارد البشرية في المزايا التنافسية بتيسير التطوير والصيانة لخمس أنواع من المناخات الأخلاقية .وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تسليط الضوء على جدارة مورد المناخات الأخلاقية للشركة وتبين كيف أن أنظمة الموارد البشرية قد تؤثر بتلك القيمة، كما أنها تقدم نظرية تعزز مفهوم المزايا التنافسية المستدامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف التي تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة، وأن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة، فلذا يجب أن يسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وتزويدهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم. وهذا لا يتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

وفي هذا السباق فمنا بنقسم هذا الفصل التي المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية¹

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، وقد شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية.

أولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.²

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل ثم ما

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

² مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

لثبت أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدد الأول وجود طبقتين: الملاك والعيبد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهنين بها، حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو الحرفة

ثانيا: مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

شكلت الثورة الصناعية حدثا بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص حيث كن قيامها السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:

- وجود المصانع واتساع الأعمال وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة ومختلفة.
- تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة.. ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت للعامل باعتباره سلعة تباع ولا تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية.¹

ثالثا: مرحلة حركة الإدارة العلمية.

يعتبر " فريدريك تابلور " من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث توصل إلى أربعة أسس وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد بها استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.
2. الاختيار العلمي للعاملين برى تايلور على أن اختبار العاملين على أسس علمية سبب يؤدي إلى انجاح المنظمة وهذا بعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة
3. الاهتمام بتتمية وتطوير العاملين برى تايلور أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة، على يجب تطوير قدراته ومهاراته، وهذا من خلال تدريب مناسب على العمل للوصول إلى المستوى المطلوب.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

² مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

4. التعاون الحقيقي بين إدارة المنظمة ومواردها البشرية وهذا من خلال التوافق بين رغبة العامل وزيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، ويكون عن طريق زيادة إنتاجية العامل.¹

رابعاً: مرحلة العلاقات الإنسانية.

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة الثون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، وأيضاً بالاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة، كان هذا تأكيداً على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضاً وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهملت الجانب المادي وركزت فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المنظمة وإنتاجيتها لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها

خامساً: مرحلة إدارة الأفراد.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، فأصبحت إدارة الموارد الاستخدام تسمى بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وبتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجال العمل والتوظيف عن طريق من القوانين والتشريعات الحماية الموارد البشرية في المنظمات، وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد، ولعبت دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، مما أدى إلى تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم بتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم، وبالسهر على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين²

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

² مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

سادسا: مرحلة إدارة الموارد البشرية

نظرا للقصور في حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد وتماشيا مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوما بعد يوم، برر خلال فترة السبعينات مفهوم إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للإدارة الأفراد، وهذا التعبير ليس في المسمى بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرافها العامة للإدارة العليا إلى دور المخطط المنفذ في أن واحد لقد لعبت المتغيرات البيئية التي مهدها العصر الراهن من الخصائص الفريدة لم تكن معروفة آنذاك ومنها ظهور العولمة وشده المنافسة العالمية طلب المتغير على الجودة من قبل العملاء تطور التكنولوجيا بمعدلات متسار تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية...الخ¹

المطلب الثاني مفهوم إدارة الموارد البشرية.

علوم إدارة الموارد البشرية حاليا بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لله في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها، التي اختلفت هر الزمان والمكان، وستحاول من خلال هذا المطلب إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

أولا تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تتعلمها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة التوظيف، التكوين الترقية مناصب العمل²

وينظر إليها فرانش (French) بأنها عملية اختيار واستخدام والتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة وتعرف أيضا على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار التحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.³

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر - جامعة قالمة الجزائر.

³ اسعون عمر: إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013

كما يمكن تعريفها بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل التاء هذه الموارد والإشراف عليها صيانتها الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها كما ينظر إليها على أنها "تخطيط تنظيم استقطاب تنمية مكافاة، وصيانة الموارد البشرية بعرض التحقيق أهداف المنظمة¹

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية، تنميتها، توظيفها، تقييم أدائها، صيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية.

بناءً على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي:

- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل والحفاظ عليه، وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤول عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.²

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها الإدارة الأساسية والجوهرية في المنظمة، وأن نجاح هذه الإدارة من نجاح المنظمة كلها، فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها المدير الوحيد للعنصر البشري، الذي يعتبر من أهم عناصر المنظمة ويمكن إجمال أهميتها في³

¹ طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر - جامعة قلمة الجزائر..

³ حميتي سيد علي مراجعة الموارد البشرية دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر، 2000.

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، والحفاظ على هذا العنصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي.
- إنّ الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية، قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني معدلات الأداء أو الحفاظ الإنتاجية.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية¹

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلا من خلال مجموعة أهداف تحدد الإدارة الموارد البشرية لأجل أن تسهم في تحقيق ذلك وتتمثل في ²

أولاً: الأهداف العامة

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتصف بالعمومية، حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى للوصول إليها وهي البقاء، التنافس النمو الربحية، المرونة

ثانياً: الأهداف المنظمة.

الأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لا بد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر خصوصية، ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، وأن تحقيق أي من الأهداف المنظمة ينصب في تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وبقائها، استمراريتها نموها، وقدرتها على تحقيق الأهداف. وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات الأخرى، وتتمثل هذه الأهداف في

¹ بوالشرش نور الدين محامدية ايمان واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016

² عبد العزيز بدر النجاوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، 2009، ص43

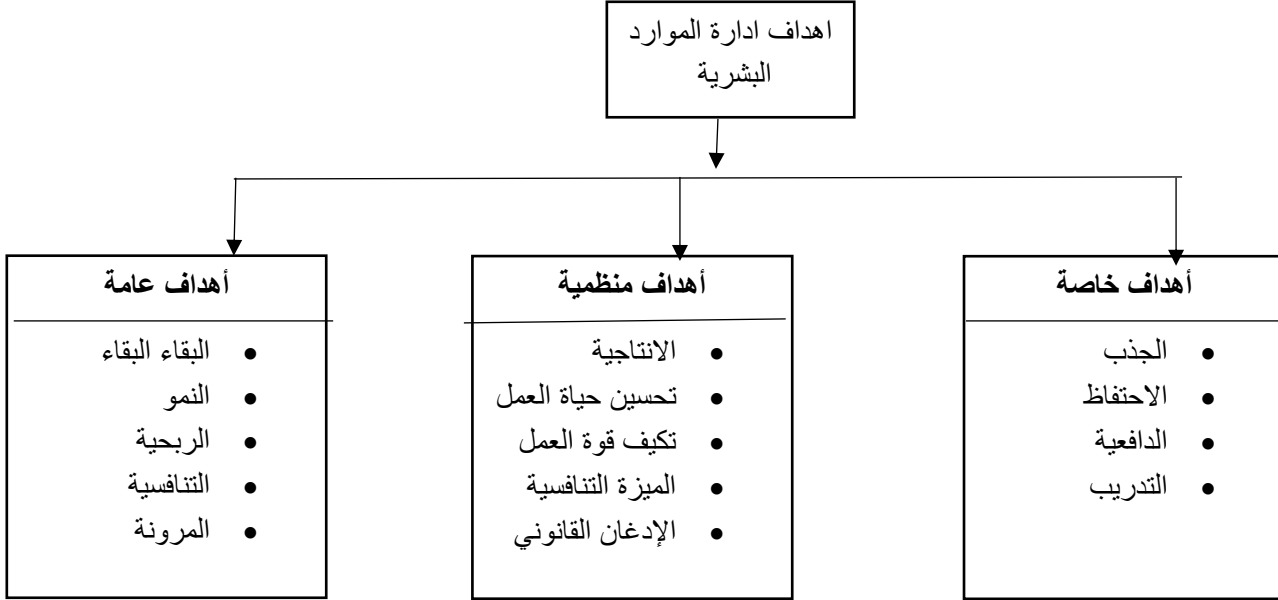
- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

ثالثاً الأهداف الخاصة

ان الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي

1. **الجذب** أي قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة
2. **الاحتفاظ** يعني قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها الأجل استمرار تميزها
3. **الدافعية** هي قيام المنظمة بخلق التوافد لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافاة والمنافع، مما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
4. **التدريب** وهو قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (02) أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز بدر النجاوي, عولمة ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، 2009، ص43.

وتوجد أهداف أخرى الإدارة الموارد البشرية من بينها¹

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتميز، ولديها مجموعة من الأشخاص. المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص حتى يضمن الا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لاهدافها.

¹ كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة، والقيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ان هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كما فرضت على مديري اليوم والعد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة للعيد قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي¹:

أولا تحديات إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وغيرها من الأخطار التي تواجه العنصر البشري وإبلاؤه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين التمكين تحقيق رضا المستهلكين الوقاية بدلا من العلاج التركيز على العمليات التحسين المستمر

ثانيا تحديات العوامة التنافسية.

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية. صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبي التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختبار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة²

¹ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

² الصديق منصور بوسنيينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس 2003.

ثالثا التحديات التكنولوجية

لا شك أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل فيدا على إدارة الموارد البشرية. بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تبدل من سياساتها اتجاه العمالة لتتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية

كما يؤثر أيضا التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة

رابعا: التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعل للمتغيرات البيئية وافرازاتها المختلفة.¹

المبحث الثاني تنظيم إدارة الموارد البشرية²

المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ التعليمات لتحقيق أهدافها، بمعنى أنها تحدد دور وموقع كل عنصر من العناصر الداخلة في العناية الإنتاجية الخاصة بها ويعتبر الهيكل التنظيمي بناء و اطارا يتحدد من خلاله التركيب الداخلي

¹ الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس 2003.

² علي حن في الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008

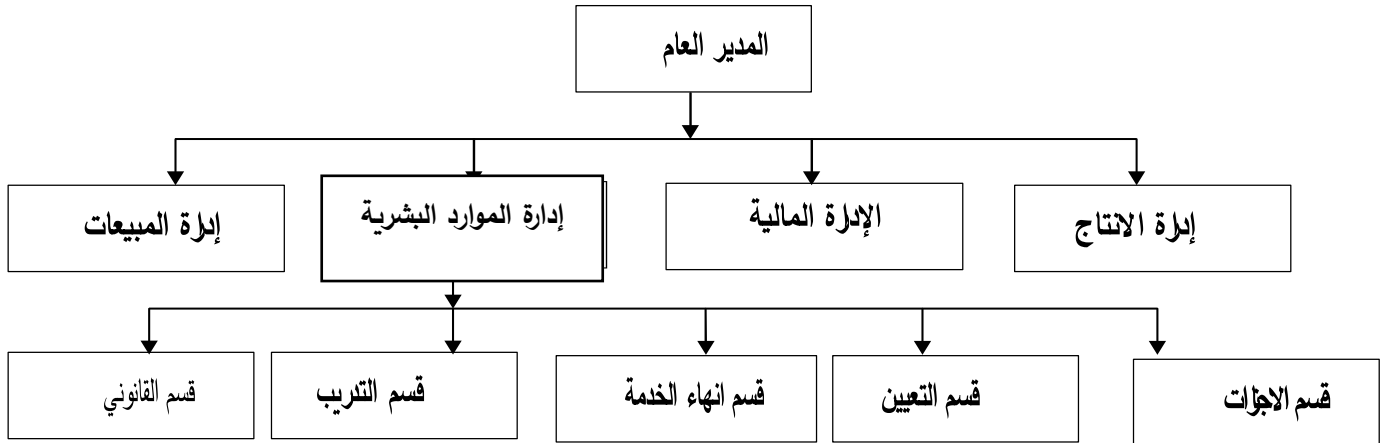
للمنظمة بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل افقيا ورأسيا والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال كما يوضح طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، ونظرا للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي يختلفان من منظمة الأخرى تبعا للظروف السائدة

المطلب الأول موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة¹.

التعليم وظيفة الأفراد من الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تحيط بنفس المستوى من الأهمية الذي تخطى به وظيفة الإنتاج والمالية والمبيعات الخ ولا يقل دورها عن النور الذي تؤديه الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأسباب حصول وظيفة إدارة الموارد البشرية على هذه المكانة التنظيمية هي

- الكشف أهمية العنصر البشري في العمل باعتباره محور العملية الإنتاجية
- الدور المتعاظم الغابات العمالية على الصعيدين العملي والسياسي
- التقدم التكنولوجي وتعاظم حجم المشروعات وزيادة الطلب بصورة كبيرة على الأيدي العاملة
- زيادة الوعي التعليمي والثقافي على مختلف المستويات، والذي أدى إلى زيادة فهم سلوك الأفراد في العمال
- التدخل الحكومي وذلك عن طريق وضع القوانين التي نظم الملكة من أرباب العمل والقوة الماني

يوضح الشكل رقم(03): مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر عبد الله بركات وآخرون وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة دارالمسيرة النشر والتوزيع، عمان 2001، ص 23

¹ عبد الله بركات وآخرون وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة دارالمسيرة النشر والتوزيع، عمان

وهناك مقاييس عامة مطلوب احترامها من قبل المنظمات أثناء تصميم هيكلية إدارة الموارد البشرية منها¹

- منح مديري الموارد البشرية الوسائل التي تمكنهم من القيام بمختلف الأدوار المطلوبة منهم.
- تسهيل عمل اختصاصي الموارد البشرية وتزويدهم بالمعلومات حول ظروف المنظمة ومشاكلها.
- تشجيع التطبيق المنسجم والعادل للسياسات اليد العاملة، وهذا مهما يكن حجم المنظمة وتنوع أنشطتها.
- ضمان السلطة وقوة التأثير الإدارة الموارد البشرية حتى عقد سياساتها، وتجنب كل تمييز منها وبين الإدارات الأخرى للمؤسسة، واحترام القوانين التشريعية المطبقة في هذه الحالة

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارات متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل المنظمة، إذا فأي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين¹

أولا الشكل القائم على الأقسام ويستخدم هذا النوع في المنظمات الكبيرة الحجم، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى بمجموعة من الأقسام وهي²

قسم التوظيف ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة.

قسم التدريب والتطوير ويهتم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لعرض إعدادهم المواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب كما يهتم أيضا بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

قسم المزايا والمكافآت ويتولى هذا القسم تسيير وإدارة أجور ومكافأة ومزايا العاملين.

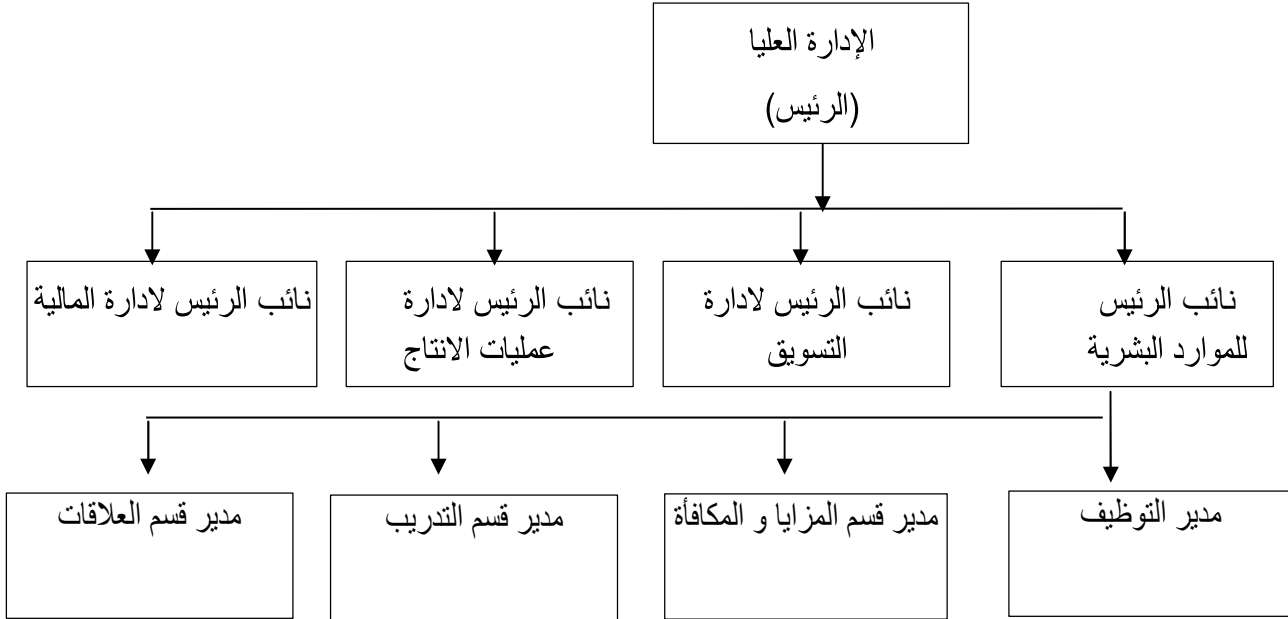
قسم العلاقات ويشتمل هذا القسم على نوعين من العلاقات وهما:

1. **علاقات العمل**، وتغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.
2. **علاقات العاملين**، وتشتمل على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل..

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006 ص 47

الشكل رقم (4): يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



-الاتصالات

- التدريب

- تحديد الأجور و المكافأة

-الاستقطاب

-النزاعات

- التطوير

- تحديد المزايا

-الاختيار

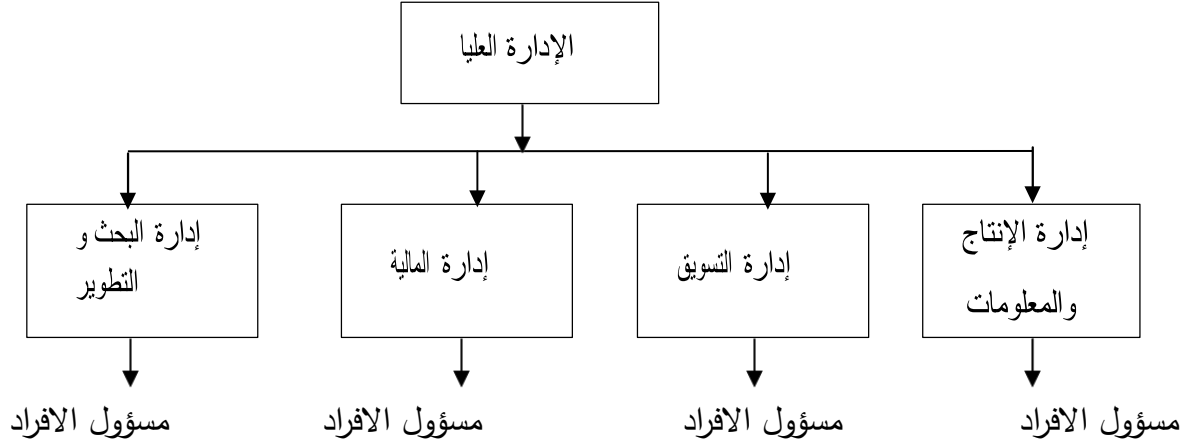
المصدر: سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006 ص 47

نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في اتحاد القرارات في المنظمة.

ثانيا: الشكل القائم على المركزية ويشجع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي، حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الاستراتيجية للموارد.

البشرية من تكلفة وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية، ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (05) إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006 ص 41

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية

تتمحور اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمرار والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي. ويمكن إيجاز هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية²:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم
- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006 ص 41

² الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس 2003

- الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من إيصال آراءهم .

المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، ويعطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤديها داخل المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول الحصول على الموارد البشرية¹

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، بشكل مجموعها سلسلة من الأعمال وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة المشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتتمثل هذه الأنشطة في

أولاً: تخطيط الموارد البشرية²

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا، وبمعنى أدق تركز عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

² بيسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

أ/ تعريف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة

كما تعرف أيضا بأنها عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب بما يتناسب مع احتياجات المنظمة

ب/ أهمية تخطيط الموارد البشرية تسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية إلى ما يلي

1. منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .
2. التخلص من الفائض وسد العجز
3. تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حتى يضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية

ج/ أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

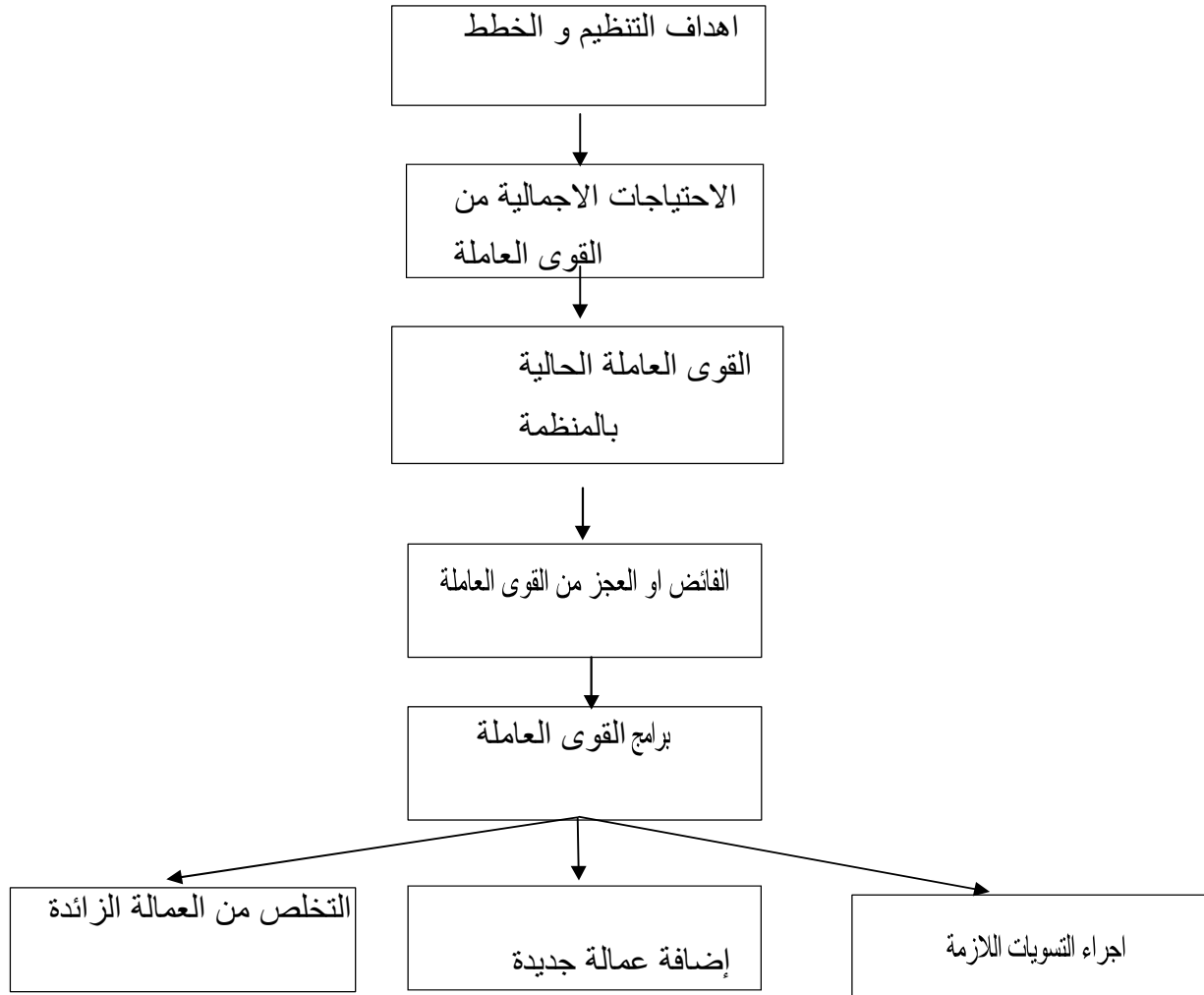
1. التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية
2. تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها
3. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال للقوة العمل
4. تقديم الاقتراحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار وابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية
5. التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديموغرافية، والبحث عن العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك¹

1. ¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

د/ مراحل تخطيط الموارد البشرية¹.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل، يمكن توضيحها في الشكل التالي

الشكل رقم (06) مراحل تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: حنفي علي إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 91

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

2. حنفي علي إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 91

اتضح من الشكل أنه بعد أن يحدد التنظيم أهدافه، يمكن تحديد الاحتياجات من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف وبمقارنة هذه الاحتياجات الإجمالية بالقوى العاملة التي تعمل حالياً نصل إلى صافي هذه الاحتياجات، حيث قد يتطلب الأمر إضافة أفراد جدد، وهو يعني وجود برامج معينة لاستقطاب واختيار وتعيين وتدريب هؤلاء الأفراد، وفي أحوال أخرى قد نجد أن القوى العاملة الحالية أكبر من احتياجات التنظيم وهذا يعني وجود برامج وخطط للتخلص من العمالة الزائدة، وعلى أن يأخذ في الحساب تعديل هذه الاحتياجات وفقاً لسياسات الترقية أو الإحالة إلى التقاعد.

ثانياً استقطاب الموارد البشرية¹

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها

أ - تعريف استقطاب الموارد البشرية

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه : مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب كما تعرف أيضاً بأنها عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف

ب_ أهمية استقطاب الموارد البشرية²

تسعى المنظمة في عملية استقطاب الموارد البشرية إلى ما يلي :

¹ الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس 2003.

² حسن فلاح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009

1. الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة بالحصول على أفضل الكفاءات من اتساع قاعدة المتقدمين وكلما زاد عدد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً
2. يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوظائف للبحث على متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والغنية أو المهنية

ج أهداف استقطاب الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب تهدف إلى تحقيق المواءمة الأولية بين: خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي¹:

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة
2. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين الغير مؤهلين
3. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب المرشحين والاحتفاظ بالعاملين مرغوب بهم
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة

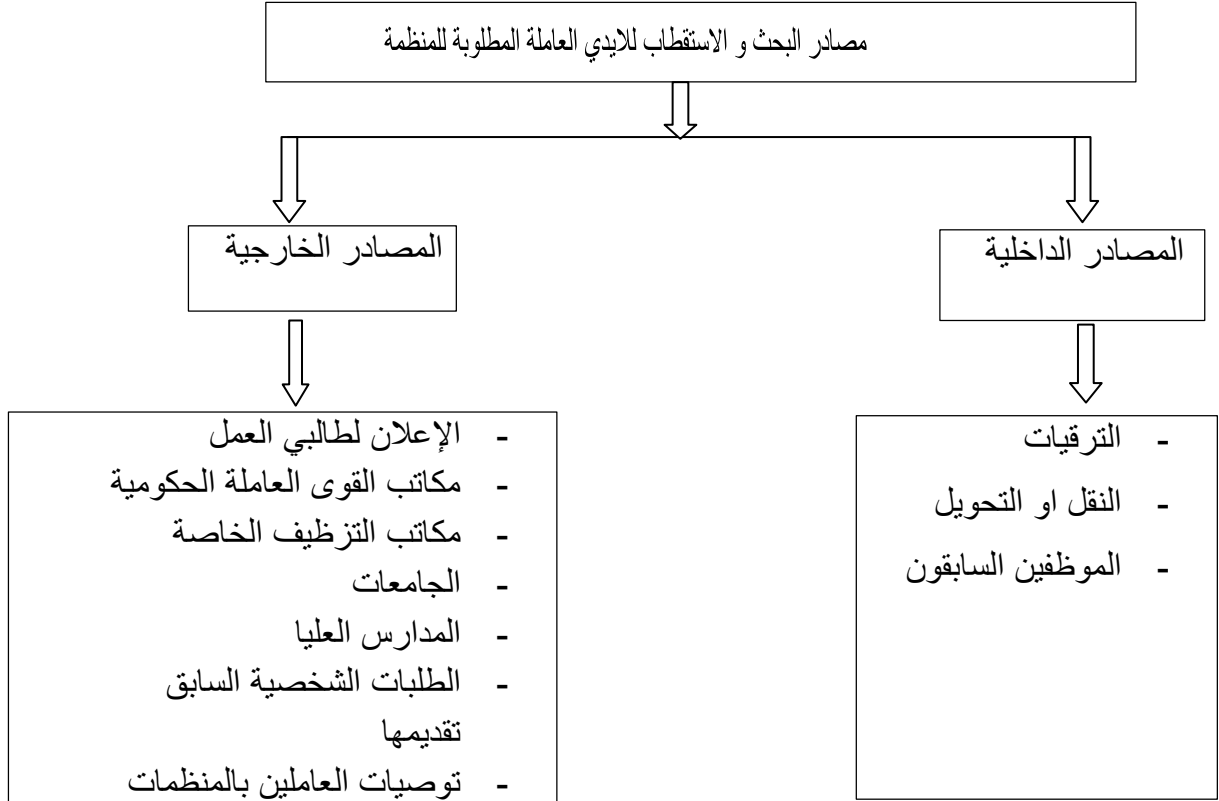
د مصادر استقطاب الموارد البشرية²

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، ويمكن توضيح من خلال الشكل التالي:

¹ حسن فلح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2009

² طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

الشكل رقم (07): مصادر البحث و استقطاب للموارد البشرية



المصدر : صلاح الدين الباقي إدارة الموارد البشرية بدون طبعة الدار الجامعية الإسكندرية 2000 ص106

1. **المصادر الداخلية** وهي مجموعة من السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة في

المنظمة، وغالبا ما يتم إعطاء الأولوية للأفراد الموجودين داخل المنظمة وتتمثل هذه المصادر في¹

- **الترقية** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات، وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمل للترشح للوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي، كما تمكنها من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر.

- **النقل والتحويل** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة .

¹ طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم للعودة إلى العمل، وأيضاً سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة مما يمكنهم من زيادة الشعور بالولاء بينهم
- 2. **المصادر الخارجية** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم هذه المصادر نجد¹
- **مكاتب العمل الحكومية** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.
- **مكاتب التوظيف الخاصة** ظهرت هذه المكاتب كثير من الدول وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم هذه المكاتب بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنظمات إذا ادت واجبها بشكل جيد .
- **الإعلان:** يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة، ويتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص
- **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة وتستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة
- **الترشحات من قبل موظفي المنظمة** في هذا الأسلوب يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى العاملون لديهم وأصحاب أعمال الآخرين بتعيينهم على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم فلا بد أن تكون مثمرة، وأن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة يكون صالح للعمل.

¹ طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

ثالثاً اختيار وتعيين الموارد البشرية¹.

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف، فكما تحرص عملية الاستقطاب إلى اكتشاف أفضل المتقدمين، تحرص وظيفة الاختيار والتعيين إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل للمفاضلة بين المتقدمين المرشحين واختيار أميزهم للوظائف الشاغرة ومن تم تعيينهم

ا/تعريف الاختيار يعرف الاختيار على أنه عملية يتم فيها انتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب، وهو عبارة عن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة لكي يتم التوصل إلى أفضل فرد أو أفراد في وظيفة معينة . كما يعرف كذلك بأنه عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف

ب/ أهمية الاختيار

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية²:

1. إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات
2. إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنظمة .
3. إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.

¹ عبد العزيز علي حسن إدارة التميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003

² طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

ج- مراحل عملية الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل، وتتمثل هذه المراحل في الآتي¹.

1. **طلب التوظيف أو السيرة الذاتية** تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزيد من فعاليته حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية.
2. **المقابلات المبدئية** تتلقى المنظمات عدد هائل من طلبات التوظيف، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة.
3. **الاختبارات** تشتمل على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ويجب أن تتوافر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها منها: أداة للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات التوحيد والتمهيط الصدق والثبات، القبول، عدم التمييز أو التحيز.
4. **المقابلات النهائية** تمثل وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، ومن خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه، ويبحث المقابلون مع المتقدمين عن الإجابة على الأسئلة المطروحة.
5. **التعيين**: تستهدف هذه الخطوة إلى انتقاء أفضل الأفراد، إذ تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين، يقدمون تقارير عن أداء وسلوك الفرد في نهاية فترة التجربة، فإذا أظهر الفرد أنه منسجم مع عمله وأدائه جيد، يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية²

بعد الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم المنظمة بزيادة مهارات العاملين وتنميتها للحفاظ على ميزتها التنافسية وتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف التالية :

¹ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005.

أولاً: تدريب الموارد البشرية¹

يهدف التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية

أ - تعريف تدريب الموارد البشرية

يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها

ب - أهمية تدريب الموارد البشرية

تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية واستمراريته من خلال

- التطورات العلمية المتواصلة، والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك العملية الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي .

1. 1 شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011

ج مراحل التدريب للموارد البشرية يمكن تقسيم عملية تدريب الموارد البشرية للمراحل التالية¹

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم

تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب

2. **تصميم البرنامج التدريبي:** أي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم

استخدامه بواسطة المديرين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد وسائل التدريب

وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين وميزانية التدريب .

3. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وهي مرحلة إدارة البرنامج، يتم فيها تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج، وتحديد

مشرف أو منسق لمتابعة إجراءات تنفيذ البرنامج، ويتم أيضا التأكد من سلامة عملية التخطيط ومدى

امكانية تطبيقه بنجاح.

4. **تقييم البرنامج التدريبي :** يتم قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي

وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية التدريب

ثانيا تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية²

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها

تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم

في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد

1/ تعريف تخطيط المسار الوظيفي

قبل تعريف تخطيط المسار الوظيفي يجب معرفة ما هو المسار الوظيفي، والذي يعرف بأنه: "مجموعة من

التصرفات الفردية والتنظيمية المتتالية والمرتبطة بالعمل خلال حياة الفرد تسعى إلى إحداث التوافق بين الفرد

والوظيفة .

¹ شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

أما تخطيط المسار الوظيفي فهو: ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة.

ب/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي

1. تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

2. تخفيف القيود على حركة العمالة.

3. التقليل من تقادم العمالة

4. تقليل تكلفة العمالة

ج/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية¹

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي

1. تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة

هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل

3. تقييم الذات يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة، مثل درجة الاستقلالية

4. تحديد الفرص الوظيفية تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة

¹ بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الأولى 2003

والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية، في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة .

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها وذلك بما يتلاءم مع قدرته وخبرته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد

6. إعداد الخطط أو برامج العمل هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر

7. تنفيذ الخطط لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية المساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية.

8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الإنفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة، بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي

9. اتخاذ القرارات التصحيحية وذلك من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحال¹

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية²

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات ونتائج كل عمل وتسهم ومخرجاته تتفق مع بإنجاح المنظمة ومن تم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية مع ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي الأداء المرغوب أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس علمية وعادلة، وسيتم التفصيل في هذا العنصر في الفصل الموالي

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005

² ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009.

المطلب الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية¹.

بعد اختيار وتعيين الأفراد في المنظمة والسهر على تحفيزهم من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم، تضطر المنظمة إلى تعويضهم ومكافأتهم بغية الحفاظ على دافعيتهم للعمل، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

أولاً: الأجور والرواتب²

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات، نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، بالإضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة.

ا/ تعريف الأجور الأجر هو: ذلك المقابل الذي يقبله ويستحصل الفرد في محاولة لتعويض مساهمته الواعية سواء كانت تلك المساهمة على شكل جهود عضلية أو عقلية بأداء عمل يقدر أنه مفيد اقتصادياً واجتماعياً

كما يعرف أيضاً بأنه الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة

ب/ أهمية الأجور .للأجور أهمية بالغة على المستويات التالية

1. على مستوى الأفراد العاملين: للأجور أهمية في تكوين مقدرتهم الشرائية التي تحدد بدورها حجم ونوع السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها لسد احتياجاتهم وتقرير مستوياتهم المعيشية وإشباع رغباتهم وطموحاتهم

2. على مستوى المنظمة تعتبر إحدى أهم عناصر التكلفة الرئيسية التي تؤثر فيما بعد في تحديد مستويات أسعار السلع والخدمات المنتجة، والتي تؤثر بدورها في معدلات السلع وحجم الأرباح المتحققة.

¹ عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

² الأغا وفيق حلمي، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة غزة، 2010

ج/ أسس تحديد الأجور.

عند تحديد مستوى الأجر يجب على المنظمات أن تستخدم الأسس التالية¹

1. الأداء وفقا لهذا المعيار فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يجب أن يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعية ومحددة مسبقا
2. الجهد: ويستخدم إذا كان هناك إحساس قوي بأن الجهد الذي بدله العامل جهدا كافيا على الرغم من تدنيه عن المعدل المطلوب .
3. الأقدمية حيث يتأثر مستوى الأجر بسنوات الخبرة السابقة، ويتضح حاليا في القطاع الحكومي .
4. المؤهل العلمي والخبرة وهنا يكون لسوق العمل الدور الرئيسي في تحديد المقابل المادي لهذا المؤهل والخبرة .
5. مستوى صعوبة الوظيفة حيث يلاحظ أن الوظائف الروتينية يجب أن تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة.

ثانيا: الحوافز²

إن استخدام الحوافز يعتبر إحدى أهم الأساليب المعتمدة في تأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المنظمة في استخدام هذه الحوافز بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المنظمة في الوصول إلى أهدافها

1/ تعريف الحوافز تعرف الحوافز: إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإنّ الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتعرف أيضا بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

¹ الأغا وفيق حلمي، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة غزة، 2010
² بن ترينافي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته

ب/ أهمية الحوافز تكمن فيما يلي¹

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة
2. تنمية روح المشاركة والتعاون
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب
4. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة
5. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية

ج/ مراحل تصميم نظام الحوافز إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظام جديد لأول مرة للحوافز عليها أن تتبع الخطوات التالية :

1. **تحديد هدف المنظمة** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو الإيرادات أو تحسين الجودة، أو تحسين العمل الجماعي.... الخ .
2. **دراسة الأداء** لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسعى المنظمة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .
3. **تحديد أو وضع ميزانية الحوافز** ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية الذي ينفق على هذا النظام، ويضم هذا المبلغ قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.

¹ بن ترينافي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

4. وضع إجراءات النظام: يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاكل فيه وأنواع الحوافز والجوائز وترقيتها¹.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها بعدة عوامل مثلها مثل المنظمة ككل باعتبارها نظاما فرعيا لها، هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المنظمة أو من خارجها تفرض عليها أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي²

المطلب الأول: العوامل الاجتماعية والتعليمية

نظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تتطلبه المنظمات من التكيف معها، من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة، من خلال القيام بمختلف الأنشطة التي تسمح بذلك وباعتبار إدارة الموارد البشرية مختصة بشؤون الأفراد، فإن هذه التغيرات تؤثر على سياساتها وممارساتها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق للعوامل الاجتماعية والتعليمية³

أولاً: العوامل الاجتماعية إن القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تؤثر في تحديد ما يحتاجه العاملين من العمل، وهي اتجاهات من المؤكد تزايدها في المستقبل بزيادة طموحاتهم. إن القوى العاملة اليوم لا تتطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن الصحي للعمل، وإنما تتطلب إلى جانب ذلك اهتماما متزايدا من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وباحتياجاتهم، وتتطلب عملا يحقق درجة أكبر من الرضا ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين، وربما يكون مدخل الإثراء الوظيفي على رأس هذه المداخل لتحسين نوعية حياة العمل، حيث هذا المدخل بتحقيق رقابة

¹ الأغا وفيق حلمي، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة غزة، 2010.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

أكثر للعاملين على أعمالهم، وإسناد أعمال ذات معنى وقيمة وذات مسؤولية أكبر تشبع حاجاتهم السيكولوجية جنبا إلى جنب مع إشباع حاجات المنظمة، إذ أصبح لزاما على المنظمة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى، وأيضا فإنّ العاملين اليوم يبحثون ليس فقط عن مجرد الوظائف التي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد وإنما أصبح الأهم من ذلك لديهم هو البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوفاء الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم يسمح وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لشغل مناصب وظيفية أعلى، وممارسة قدر متزامن من المسؤولية، ومواجهة التحديات أكثر في العمل إلى جانب عوائد اقتصادية متزايدة

ثانيا: العوامل التعليمية يمكن إجمالها فيما يلي¹

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية .
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم، ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.
- البرامج المتخصصة في الإدارة، ونوعيتها، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها .
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال
- النظرة إلى التعليم، ومدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم.

المطلب الثاني: العوامل القانونية والسياسية²

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002

² بوالشرش نور الدين محامدية ايمان واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهرياً على عمل إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إذ انتقلت إدارة الموارد البشرية من مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية، إلا أن البعد القانوني كان له الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، واختيارهم وتدريبهم وأمنهم صحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.

وتتمثل أهم العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية¹

- مدى تنوع وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، وتطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد
- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، التعريف، الحصص الجمرك والتبادل التجاري
- الاستقرار السياسي.
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة والتنفيذ.

المطلب الثالث: العوامل الاقتصادية والتكنولوجية²

نظراً للتحويلات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتطورات التكنولوجية المتسارعة كلها أثرت على إدارة الموارد البشرية واعتبرت عاملاً مؤثراً في القيام بوظائفها، ومن خلال هذا المطلب سنتناول كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية

¹ بوالشرش نور الدين محامدية إيمان واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016

² ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك ميلة الجزائر، 2013/2014.

أولاً: العوامل الاقتصادية يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المنظمات، فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية مستويات الدخل، الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة معدلات الاستهلاك معدلات الفائدة، كما وأنّ انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات في ظل العولمة، إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظراً لانعكاساتها على اتجاهات الموارد البشرية.

ويمكن إجمال أهم هذه العوامل في الآتي

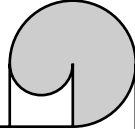
1. الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي
2. القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
3. مدى توفر المرافق العامة مثل الكهرباء، المياه النقل الاتصالات المخازن والمستودعات... الخ
4. السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي

ثانياً: العوامل التكنولوجية. وتشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافر لدى المنظمات الرغبة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا، وإمكانية استخدامها ومن ثم انعكاساتها على المنظمات من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديدًا المتعلقة بالموارد البشرية¹.

¹ ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسويق، تخصص مالية وبنوك ميلة الجزائر، 2013/2014.

خلاصة الفصل

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون والتطبيق المرافق للتسمية، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة وأصبح ينظر إلى الأفراد العاملين بالمنظمة كموارد بشرية، ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وأصبح لها أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهداف المنظمة ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بمهام جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث، وظهرت وظائف ونشاطات أخرى أهمها: الحصول على الموارد البشرية، تنميتهم، والحفاظ عليهم ، وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأعلى، وبالتالي أبرزت دورها الفعال داخل المنظمة في مساهمة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة هذه التغيرات



الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الاداء المؤسسة

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الرابع: دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

في وسط أصبح يتسم بالتغيير الدائم كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على استراتيجية محكمة من أجل مسايرة التطورات العديدة لذلك حظي الأداء و التنافسية باهتمام كبير في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت موضوع المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه وتحسينه وتسعى المؤسسات المعاصرة في البيئة شديدة التنافسية على كسب الميزة التنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط فهي تعتبر احدى افرازات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا وسياسيا واداريا وتكنولوجيا وتظهر التنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة تهديدات والتحديات ومن خلال استغلالها الامثل والمتميز لقدرات المؤسسة فهي تجعلها مركز تنافس اكثر وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية وتعتبر المنافسة من العوامل الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين ادائها والعوامل الداخلية كالموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة بما فيها الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الاداء المؤسسة

المطلب الأول مفاهيم عامة حول الاداء المؤسسة

الفرع الأول: اداء المؤسسة¹

أولاً: مفهوم اداء المؤسسة:

هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي. تعريف **PHL orino** فيعرض مفهوم الاداء من خلال التعريفين الآتيين:

"تعريف الأول: لا يمكننا ان نتحدث عن الاداء المتميز في المؤسسة إلا اذا تمكنا من تحسين قيمة تكلفة بمعنى تحسين خلق ثروة، ولا يعني هذا بان نعمل على رفع القيمة او تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها وهذا يمكننا التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة الى السلع والخدمات التي نتحصل عليها من الغير².

" تعريف الثاني: لا يمكننا ان نتحدث عن اداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهو ما يعني ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الاهداف المسطرة والمعبرة عنها بالنتائج اليها مقارنة بمنافسيها في القطاع اخذ الموارد اللازمة لذلك³ ."

عرف مولين الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة⁴.

¹ محمد أكرم العد لوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.

² عبد الله ابراهيم الدرمكي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

³ الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، الجزائر، 2009/2010

⁴ ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتيان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018.

كما عرفه باتاشاتيا¹ بان الاداء المؤسسي هو الاداة والمقياس للمؤسسات الذي يبنى عليها نجاحها¹.

تعريف الاداء المؤسسة حسب A.Kherakhem " من وجهة نظر الكاتب فان الاداء يعني: تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى اهداف المسطرة، "نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والأهداف المرسومة من طرف ادارة الموارد البشرية.

تعريف الاجرائي: هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والمادية في ظل تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتحقيق اهدافها المخططة بكفاءة وفعالية².

ثانيا: انواع اداء المؤسسة³

توجد عدة تصنيفات للأداء، وقد تم تصنيفه حسب المعايير التالية:

ا/ حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يصنف الاداء الى:

1. **الاداء الكلي:** ويتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية، النمو والربحية.

2. **الاداء الجزئي:** وهو الاداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة.

ب/ حسب معيار الطبيعة: ويقسم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء اجتماعي وأداء اقتصادي:

1. **الاداء الاقتصادي:** ويتمثل بالاستخدام الامثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

2. **الاداء الاجتماعي:** ت ازيدت اهمية الاداء الاجتماعي بت ازيد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتعلق الامر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002

² الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، الجزائر، 2010/

³ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر،

ج/ حسب معيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف هيكلتها داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات
3. أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.
4. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.
5. أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

✓ توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛

✓ التنوع في المنتجات؛

✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء مقدار المردودات من المبيعات... وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مرد ودية كل منتج.¹

¹ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 28 / 27

7. اداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا فالأداء

ضمن هذه الوظيفة. يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة¹.

فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجال المناسبة وبالجودة العالية.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة²

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي وفقا لها تتم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، أي جميع العاملين في المنظمة، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، كما تتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء و سلوك من يقيمون أداءهم، و ذلك بشكل دوري خلال فترة زمنية محددة، يجمعون من خلالها و عن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد و سلوك من يقيمون أداءهم ، و ذلك أثناء أدائهم لعمالهم، و في نهاية الفترة المحددة يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي و عادل يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، مبيينين بشكل جوهري مواطن القوة و الضعف في هذا الأداء، مع تحديد مسببات كل موطن، تحقيقا لغاية أساسية وهي مكافأة كل فرد من أفراد المنظمة على قدر ما يعمل و ينتج، و تطوير و تحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم و مستمر، عن طريق علاج أسباب الضعف في الأداء و دعم و تفعيل أسباب القوة فيه و الهدف من كل هذا الوصول إلى رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها.

¹ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 28 / 27

² ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه جوهر عملية الرقابة، بحث تم تعريفه على أنه عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات. يمكن كذلك أن نعتبر تقييم الأداء على أنه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات من وحول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.

يشمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تحدد أنواع معايير التقييم وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاثة نواحي وهي كما يلي¹:

1. معايير الصفات الشخصية:

يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة والإخلاص والولاء.... الخ فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم الأداء بشكل جيد .

2. **معايير تصف السلوك** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون والمواظبة على العمل

3. **معايير تصف النتائج**: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم و الجودة، أو التكلفة الزمن، و العائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب منه.

ثانيا: مراحل وخطوات تقييم أداء المؤسسة²

عندما يتم وضع خطة استراتيجية تتطلب نظام فعال للرقابة، وذلك لتحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد المشاكل والانحرافات إذا وجدت وعليه يتم اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة للتعديل،

¹ ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009.

² أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، التكلفة الوقت الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004..

وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء .

1. **تحديد النشاط المراد تقييمه**. تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، بحيث يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها، والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الاستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال و لابد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية.

أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة، ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة

2. **وضع معايير الأداء**. تختلف معايير تقييم الأداء فمنها معايير كمية، وأخرى نوعية، ومعايير زمنية، ومعايير تكلفة وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيق خلال فترة زمنية معينة، إن عملية وضع المعايير ليلت عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية و نوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين و غيرها من الاعتبارات، كما تعبر عن الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية¹:

- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد
- تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي
- حدود السماح، وذلك لأن كل معيار ينضم حدوداً للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها
- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية على العمليات الوسيطة

¹ ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الأولى 2003.

- مراجعة النقاط الاستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الاستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها.
- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة

3. قياس الأداء و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين و¹ هما:

- قياس النتائج الفعلية الأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت
- إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليلها و العمل تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، لأن الوقت مهم جداً في المسألة

إن الاستعانة بهذين الجانبين في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء

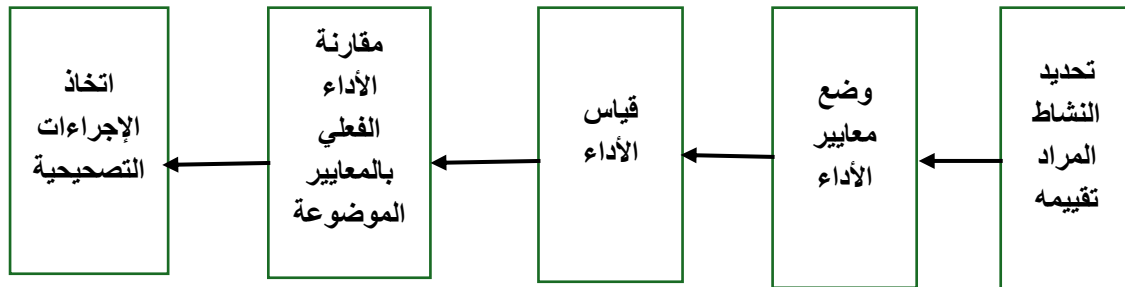
4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (مقارنة الأداء الحالي). هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي أو هي مقارنة الأداء المتحقق بالمراد تحقيقه، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه المرحلة أهمية كبيرة حيث أنه لا معنى لأي عملية تقييم إذ لم تكن هناك عملية تصحيح وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية و الأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب. الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء².

¹ ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الأولى 2003

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،

الشكل (08): خطوات تقييم أداء المؤسسة



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ص 21

المطلب الثاني. الأبعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

أولاً: أبعاد أداء المؤسسة¹:

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيوداً ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيم (entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار وتحسين أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في: البعد المالي الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها.

ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول J. Barraux تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف والمردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين من أبعاد الأداء فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة المردودية rentabilité والتي تعرف بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.

وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات الموضوعة للجودة فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة المستعملة أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقد ارتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق.

وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم، وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم.

معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار والتجديد اخت ارفع طرق إنتاج جديدة، استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

ان تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة

أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمر دودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة²:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أم ار صعبا للغاية، نتيجة للت اربط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة

¹ محمد أكرم العد لوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002
² عائشة التاييب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1 منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.

العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم والخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. عموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين¹:

1. **عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً:** يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأتي ارتها الايجابية والتقليل من تأتي ارتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارة، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعتهم وأداءهم.
2. **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية، بذلك يمكن القول إن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

المطلب الثالث الإطار العام لتحسين أداء المؤسسة:

أولاً: مفهوم تحسين الاداء وأهميته²

1. تعريف تحسين الاداء:

"كما اعتبر عبد الحكيم احمد الخزامي على انه استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف ارس المال بالطريقة المثلى".
"وهي الدراسة المستمرة التي تهدف الى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنتهين بالخدمة."

¹ عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1 منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.

² عبد الله ابراهيم الدرمكي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017.

تعريف الاجرائي: هو عملية تتكون من جهود علمية وأساليب حديثة. لتحليل اداء العاملين في وسط العمل لمعرفة اخطاء ومشكلات الاداء وأسبابها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة وضع حلول لها واستخدام كل الموارد والأساليب المتاحة لتطويره وجعله يتحسن¹.

2. أهمية تحسين الاداء²:

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين الاداء بصورة مجملّة في جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الادارة الحديثة المتطورة باعتبار الاداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الاداء في النقاط التالية:

- ان تحسين الاداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعة لتحسين الاداء الحالي والخطّة المستقبلية
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الاهداف المرجوة
- يوفر تحسين الاداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الاهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بانتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها وبيئتها بين المؤسسات الاخرى
- تحسين الاداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل
- تحسين الاداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته

¹ الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، الجزائر، 2010/
² عبد الله ابراهيم الدرمكي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول اليه وذلك بتحليل الفجوات وملاها بالصورة المناسبة
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز ولتحقيق الايجابية في تلك المحاور
- تحسين الاداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب
- خطة تحسين الاداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها¹.

ثانيا: خطوات تحسين الاداء²:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن خطوات تحسين الاداء تمر بعدة خطوات كالتالي:

1. الخطوة الاولى تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضوح المرغوب:** ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة

- **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى الاداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا؛

وينتج عن هذين المفهومين ادراك الفجوة في الاداء.

¹ عبد الله ابراهيم الدرمكي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

² كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

2. **الخطوة الثانية البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المنتسبين بضعف الأداء.

3. **الخطوة الثالثة اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

4. **الخطوة الرابعة تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز

التنفيذ، ثم تكون نظاماً لمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5. **الخطوة الخامسة مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفر تغذية ارجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الاداء¹.

¹ كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

ثالثاً: دوافع تحسين الاداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية¹:

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الاداء داخل المؤسسة نذكر منها:

1. **معدلات التغير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارت المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الانتاجية من ارس المال، عمل ومعلومات عن الاسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى ادائها.
2. **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.
3. **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.
4. **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.
5. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن

¹ رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة دكتوراه جامعة سطيف، 2014

المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي¹:

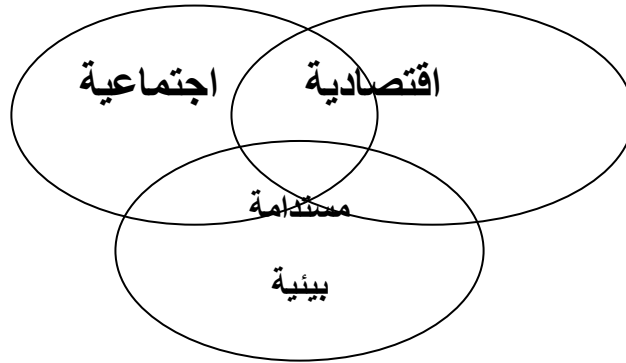
- ✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع
- ✓ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية
- ✓ تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة
- ✓ لتحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية
- ✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة

كما يمثل الشكل التالي:

¹ رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة دكتوراه جامعة سطيف، 2014

الشكل رقم (09): يمثل ادماج الأبعاد الثلاثة



المصدر: من اعداد الطالبان

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية¹

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات حيث يعتبر مصدرا للإبداع والابتكار ، و أهم و أثمن أصول المؤسسة ، كما يعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرته على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، و يعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية و باعتبار المورد البشري يمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذووا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع، و بالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب المورد البشري هما: صفة القدرة على أداء العمل و صفة الرغبة في أداء العمل.

وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم العناصر التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية أن تساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال المطالب التالية

¹ خالد محمد الحيصات معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد 2، العدد 4،

المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز¹

أولاً: الأجور كحافز لتحسين الأداء يلعب الأجر دوراً فعالاً في عملية تحسين أداء المؤسسة باعتباره حافزاً مهماً تشرف عليه إدارة الموارد البشرية، التي تسعى بدورها إلى تحفيز العمال من أجل إنجاز الأعمال كما هو مسطر له من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أثبتته بعض النظريات المهمة و من بين هذه النظريات ما يلي².

1. نظرية الحاجات لماسلو

حسب هذه النظرية فإن الأجر هو وسيلة لتلبية الحاجات وليس غاية في حد ذاته، كما يمكنه أن يكون من العوامل الدافعة الفعالة، وهذا لما له من قيمة معنوية بالنسبة للأشخاص رغم اختلاف قيمهم وثقافتهم ويجب توفر شرطين أساسيين حتى يتمكن الأجر من زيادة دافعية العمال في المؤسسة هما:

- يجب دفع الأجر مباشرة بعد الأداء.
- أن يكون العمال على دراية بأن الأجر يتوقف على سلوكياتهم وأدائهم.

2. نظرية التوقعات ترى هذه النظرية أن التحفيز يتم عن طريق تفاعل ثلاث متغيرات وهي

- مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال ما يقدمه من جهد في المؤسسة
- توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه
- القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء

وتعتبر هذه النظرية أن التحفيز لا ينطلق من الماضي لكنه يركز على المستقبل لأن العامل هنا يعمل من أجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة في أداء أو مقابل لهذا الأداء. كما أن التحفيز ينتج عن ثلاث توقعات وهي:

¹ خالد محمد الحبيصات معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد 2، العدد 4،

² اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر،

- توقع الجهد والأداء
 - توقع أداء والتعويض
 - قيمة نظام التعويض
3. نظرية أجر الفعالية

تبين نتائج هذه النظرية أن هناك إمكانية تحسين أداء المؤسسة من خلال دفع أجور أعلى من مستوى الأجور في سوق العمل، لأن ذلك يساعد في زيادة فعالية العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم. وحسب هذه النظرية يجب توفر المعلومات حول مدى فعالية العمال، لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية وهذا يتطلب تكاليف باهظة خاصة عندما تكون المؤسسة ذات حجم كبير

4. نظرية المسابقات في هذه النظرية هناك شروط و خصائص تطبق على نظام الأجور، حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو ترقية في المستوى الوظيفي، و يكون تنافس العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم وبذل مجهود أكبر و العامل المتفوق هو الذي يحقق نتيجة أفضل مقارنة بزملائه

5. نظرية عقود الدفع المؤجل بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية تؤدي إلى زيادة بذل جهد من طرف العمال لفترات عديدة وتأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط و الطويل، كما أن الأجر وسيلة لتعويض العمال عن ولأهم من خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة، كما يمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر بديل لنظرية أجر الفعالية

6. نظرية رأس المال البشري تنطلق هذه النظرية من نفس مبدأ النظرية السابقة وهو البعد الزمني للأجر، فهي أيضا تفترض زيادة الأجر وفق أقدمية العامل و ترى بأن إنتاجيته مرتبطة بكمية رأس المال البشري لديه و أجره مرتبط بإنتاجيته و التراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و هو ما يبرز زيادة الأجر مستقبلا و زيادة رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين وتنمية الكفاءات. من خلال

النظريات السابقة المتعلقة بالأجر نستنتج بأن هذا الأخير يلعب دورا مهما في تحفيز العمال على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة¹

ثانيا: التعويضات المباشرة والغير مباشرة²

تعتبر التعويضات بنوعيتها المباشرة والغير مباشرة من بين أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية التي تعتبر دورا مهما في عملية تحسين أدائها الأمر الذي ينعكس بالإيجابي على المؤسسة من خلال تحسين أدائها، ويمكن أن نقول بأنه هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين

1. **التعويضات المباشرة:** يقصد بالتعويضات المباشرة الأجر مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز وأحيانا المشاركة في الأرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة. ويتم أخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة في تحديد قيمة هذه التعويضات، ومن هنا لابد من تقييم الوظائف بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب

2. **التعويضات الغير المباشرة** تعرف التعويضات غير المباشرة بالمزايا و المنافع التي تدفعها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها ، و التي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الدخيلين الجدد، و تزيد الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء و الإنتاجية. وتشتمل التعويضات غير المباشرة على مجموعة من الأنواع أهمها ما يلي :

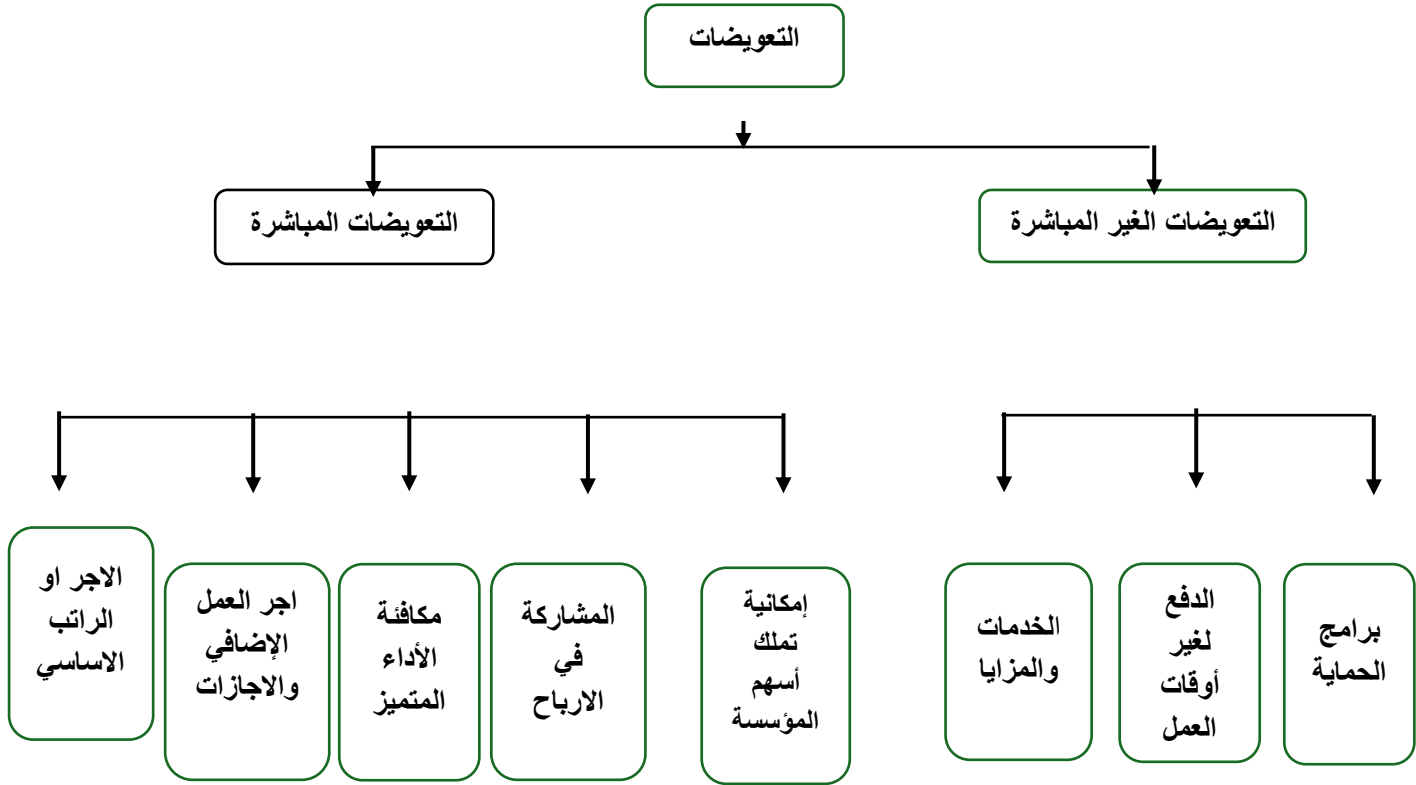
- برنامج الحماية العامة والخاصة
- البرامج الإضافية
- خطط الدفع المضمون
- منافع الرعاية الصحية

¹ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 28 /27

² ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنظ اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018

- برامج الصالح العام

الشكل رقم (10): هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة



المصدر بلقوس احمد مرجع سبق ذكره ص 53

المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب¹

أولاً: تحسين الأداء من خلال التوظيف الناجح² تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على انجازها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، يرتبط النجاح في إنجازها بتحديد مسار النشاطات

¹ عبد الله ابراهيم الدرهمي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

² عبد الله ابراهيم الدرهمي، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017

الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية و المالية و الإنتاجية... الخ ، تكتمل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب و الاختيار و التعيين

1. **الاستقطاب**¹: يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها،

فاستقطاب الموارد البشرية الكفاء و انتقاء أفضلها و تعيينه في المؤسسة حتما سيعود بالإيجاب على في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد، و هناك تعريف مختلفة للاستقطاب نذكر منها ما يلي

التعريف الأول: يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن الأفراد وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها. فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب².

التعريف الثاني: يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة³

كما يمكن تعريف الاستقطاب على أنه عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن المرشحين المناسبين يكون هناك بحث آخر من طرف الأفراد عن المؤسسة، أو بعبارة أخرى يمكن أن نقول على أنه هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة

كما يعرف بأنه الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009

² الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، الجزائر، 2009/2010

³ بوالشرش نور الدين محامدية ايمان واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد

27 ديسمبر 2016

2. الاختيار والتعيين

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و هي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار و التعيين ضروري و ذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات و الميول و أيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات و الخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها.

كما يمكن القول بأن عملية الاختيار تعتبر رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين لطلب العمل، كما أنها فرصة لكلا الطرفين الأفراد والمنظمة التعرف على بعضهما، ويجب ألا ينصرف الذهن عن التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي من الممكن أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً¹

أ/ أهمية الاختيار يمكن إبراز أهمية الاختيار من خلال النقاط التالية.

- إن أداء القوائم بعملية الاختيار يعتمد وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، و بذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد و أن يتأثر هو الآخر و لذلك على الإدارة أن تفرز و تتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب و ليس بعد.
- ارتفاع تكاليف الاستقطاب و الاختيار والتعيين ولهذا يجب الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل حتى تتجنب المؤسسة ارتفاع تلك التكاليف لأنه في حالة الفشل سيؤدي بالمؤسسة زيادة نفقات أخرى للبحث عن مؤهلين جدد
- عملية الاختيار السلمية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار و ذلك تعاطياً . القوانين التي تنص على عدم التمييز و المساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة

¹ ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتيان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018.

ب/ مصادر عملية الاختيار¹

المصادر الداخلية: مع المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها

- 1- الترقية : و هي تعني تحريك الموظف أو العامل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بمعنى هناك زيادة في الدرجة المالية و الوظيفية و الترقية نوعان إما ترقية بالأقدمية أو ترقية بالاختيار
- 2- النقل: و هي تغيير العامل من منصب إلى منصب آخر في نفس المستوى الإداري دون أن تكون هناك زيادة في الدرجة المالية أو الوظيفية

المصادر الخارجية و هي المصادر الموجودة في سوق العمل خارج المنظمة و أهمها ما يلي :

- 1- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة
- 2- عن طريق الإعلان
- 3- مكاتب توظيف (استشارات)
- 4- المؤسسات التعليمية مثل المعاهد و الجامعات والمدارس و مراكز التدريب المهني
- 5- النقابات العمالية

ثانيا: تحسين الأداء من خلال التدريب الناجح²

1. تعريف التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

¹ ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018.

² شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011

التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل أو الموظف بمعارف و مهارات و قدرات في مجالات محددة بغرض تحسين أدائه في العمل، أو التغيير في أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تم تعريف التدريب على أنه عملية تبادل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوكيات الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات و الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في المنظمة و زيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل

2. أنواع التدريب بالمؤسسة ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، و تختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا القسم من أهم هذه التقسيمات ما يلي¹:

1/ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

1. **توجيه الموظف الجديد** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

2. **التدريب أثناء العمل** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للمتعلم

3. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة** حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك

4. **التدريب بغرض الترقية و النقل**: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

¹ شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011

5. **التدريب تهيئة للتقاعد** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، و لابد من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرضا بالخروج إلى التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط والتوترات بالخروج إلى التقاعد .

ب/ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف¹

1. **التدريب التخصصي** : هذا النوع من التدريب هدفه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، و رفع كفاءة العاملين في أداءهم لتلك الأعمال
2. **التدريب الإداري** : يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق ، كما يشكل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز و التخطيط والتنظيم
3. **التدريب المهني** يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، و في نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج

ت/ أنواع التدريب حسب مكانها

1. **التدريب داخل الشركة** : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء من داخل أو خارج الشركة ، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها
2. **التدريب خارج الشركة**: تفضل بعض الشركات أن تتقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة. و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية².

¹ شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011

² عائشة التاييب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1 منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.

المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة¹

تعتبر عملية صنع القرار و المنافسة خاصة أمرا مهما في المؤسسة خاصة في العصر الحالي الذي يمتاز بشدة المنافسة و مختلف التغيرات إذ أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية و القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة من جهة و من جهة أخرى عملية تحسين أداء هذه الأخيرة، و من هنا سنحاول إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، لأن تحقيق أهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين بها، كما أن الموارد البشرية تعتبر مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة في الوقت الحالي يمكن القول بأن التميز عن المنافسين يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعالة، لهذا زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً لتلبية الاحتياجات البشرية التالية²

1. بالنسبة لاستراتيجية التميز تسعى المنظمة ، من خلالها بناء سمعة خاصة و متميزة لسلعها وخدماتها حيث أنها تتفرد عن المنافسين لها و تعتمد هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية القدرة على الابتكار و العمل الجماعي لأن المطلوب منها أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطر، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة

¹ عز الدين علي السوي سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015

² حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة، 2017

2. بالنسبة لاستراتيجية التركيز تسعى هذه الاستراتيجية إلى استهداف سوق معين، و أن تحافظ إدارة الموارد البشرية على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، و تركيز نشاط المنظمة الإنتاجي و التسويقي عليها ، بحيث تعطيها المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها فيه
3. بالنسبة لاستراتيجية الزيادة في التكلفة نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من المورد البشري الذي يتوافق مع هذا التوجه إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة، كما أنها تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية و الاعتماد على مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها براحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجه جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة¹

ثانياً: دور الموارد البشرية في عملية صنع القرار بالمؤسسة

يتطلب نجاح المؤسسة تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير جداً على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، و لهذا إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار يؤدي إلى إنشاء بيئة تنظيمية و ثقافية أكثر مرونة، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة، و يمكن أن يكون ذلك من خلال ما يلي²

1. قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي :يعتبر الفحص البيئي أحد الشروط الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمية كبيرة خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع و التغيرات الطارئة التي تنشأ فيها المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية فهي بمثابة مصدر للمعلومات بالمؤسسة فهي تقوم بتأمين المعلومات

¹ حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة، 2017

² رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة دكتوراه جامعة سطيف، 2014

الأساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية الأمر الذي يزيد من قيمتها في المؤسسة

2. **تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد :** تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة. و لأن جوهر الاستراتيجية يدور حول تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإن الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصصة لها، مما يؤدي إلى إحباط معنويات الأفراد العاملين بها ، و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بالتخفيف من حدة الإحباط لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تم حرمانها من الموارد

3. **التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد :** من بداية ظهور الحاجة للموارد حتى تأمينها لها دور أساسي و جد هام في الفترة الزمنية المتاحة، فكلما كانت هذه الفترة أطول، كلما سمح بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة، فهذه الأخيرة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل أنتصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف، و يعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة إلى حين الوصول التخصص الكامل للموارد في المجالات المعنية بذلك¹

¹ رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة دكتوراه جامعة سطيف، 2014

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول

أولاً: التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتواصل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحالياً تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جلياً في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.¹

¹ زغدار أحمد المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

ثانيا: النشأة التاريخية للتنافسية¹ :

تباينت الرؤى و التفسيرات و التحليلات حول متى و أين بدأت فكرة التنافسية في الظهور و البزوغ على الصعيد العالمي، تلك التفسيرات و التحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية.

• **التفسير الأول :** يرجع نشوء فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية وحدثت من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور.

• **التفسير الثاني:** يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي و خاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية و أن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد و التوازنات البيئية العالمية ... الخ.

• **التفسير الثالث:** يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية.

الفرع الثاني ماهية الميزة التنافسية²

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في صلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها .

و في هذا المبحث سوف نحاول الإلمام والتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء: استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2012

² محسن أحمد الخضري صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر ط، 2004.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية¹

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن تحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي . لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على التناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل نتائج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالية

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن الشركة أو قطاع أول دولة ويمكن هنا أيضا أن نفرق بين الميزة النسبية والتنافسية ففي حين تقتضي الأولى اقتحام الأسواق العالمية من صلال الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الدولة وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لتخفيض التكلفة وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر فقط وغير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية.

الميزة التنافسية نال مفهومها أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، ولم تستثنى أية منظمة في العالم من تأثيرات العولمة إذ غالبا ما تدخل الدولة من صلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظماتها العاملة دوليا ومحليا مما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من صلال تحقيق المزايا التنافسية.

¹ محسن أحمد الخصري صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر ط، 1. 2004.

كما يشغل مفهوم الميزة التنافسية جزءاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها و فيما يلي نقدم أهم تعاريف الميزة التنافسية:

- **تعريف M. Porter :** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.
- **تعريف علي السلمي :** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ،حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون².
- **تعريف نبيل مرسى خليل:** تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس³.

وكما يبدو أن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على صلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

¹ زغدار أحمد المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

² عز الدين علي السوي سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015

³ حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة، 2017

وتعرف " استراتيجية التنافس " : " على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من صلال ثلاث مكونات رئيسية ، وهي : طريقة التنافس ، حلبة التنافس وأساس التنافس"¹.

وقد تم تعريف الميزة التنافسية من عدة كتاب حيث عرفها نبيل مرسى صليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

كما تعرف بأنها : "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، وفي الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".

من صلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية²

يتمثل الأساس القوى الذي تستند إليه استراتيجية المؤسسة، و يجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. و تحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق التالي:

1- التكلفة أقل : و معناها قدرة المؤسسة على تصميم، و تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع

تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكلفة .

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2012

² محسن أحمد الخضري صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر ط، 2004.

مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2- تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر

المستهلك جودة أعلى، خصائص فريدة، و توفر صدمات ما بعد البيع لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز .

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما أو امتلاك أحدهما على الأقل للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معينا. تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.¹

¹ محسن أحمد الخصري صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر ط، 2004.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من صلال متغيرين أو بعدين أساسين هما:

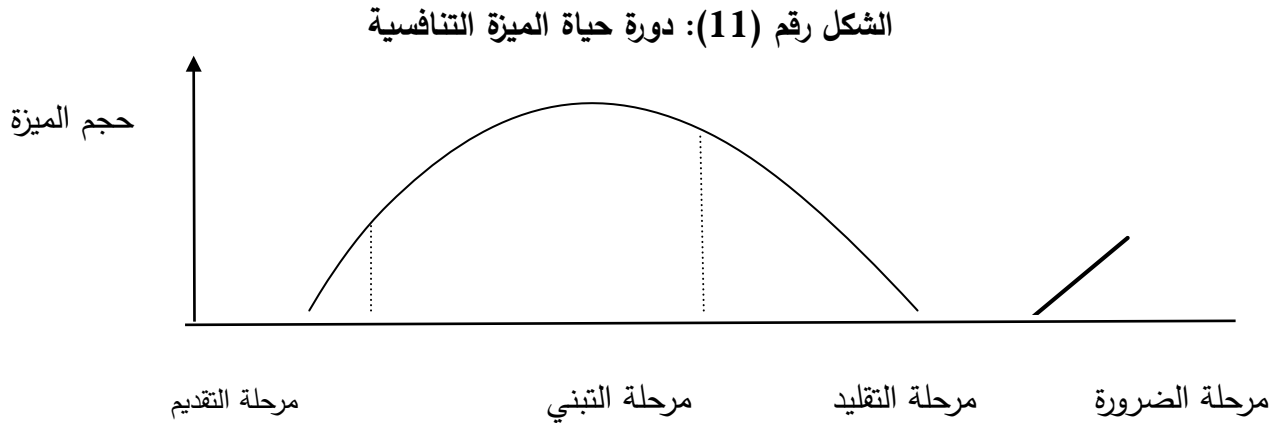
1. حجم الميزة التنافسية

2. نطاق التنافس.

وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذه البعدين:

1. حجم الميزة التنافسية¹

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار



المصدر: مرسى نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص 86.

¹ وديع. محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها العدد الرابع والعشرون: السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت: ديسمبر، 2003.

و يمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

- **مرحلة التقديم :** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير و من الاستعداد البشري، المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع والانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد و ذلك تحسينا للميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها نفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء و الاستمرار.¹

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف²

يعبر النطاق على اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، صبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و صدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

. القطاع السوقي ؛ القطاع الرأسي ؛ النطاق الجغرافي ؛ نطاق الصناعة .

¹ مرسى نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"

² نبيل مرسى صليل ، 1998،

جدول رقم (1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم صدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو صدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوليد المختلفة قرار الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي .
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو صدماتها في كل ركن.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها ال شركة ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه صلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي صليل، 1998، ص 88

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها¹

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرية اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة.

وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي²:

1/ **التفكير الإستراتيجي** : تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من صلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجح أو فشل المؤسسة. وصنف "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- 1- **استراتيجية قيادة التكلفة** : تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحني التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر
- 2- **استراتيجية التميز والاختلاف**: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من صلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم صدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

¹ عز الدين علي السوي سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام لنشر، الأردن، 2015

² حسن فلاح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009

- 3- **استراتيجية التركيز:** تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج
- ب/ الإطار الوطني :** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.
- ت/ التكنولوجيا :** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.
- ح/ المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيهه وإثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأصر التميز على المنافسين.
- و من هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنسانية من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال
- ج/ الجودة:** و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتبوع منتجاتها و صدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.
- د/ الموارد البشرية :** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء لمؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب،

بل يستند في القيام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.¹

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية .

هـ/ الموارد المالية : تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر ،و ذلك من صلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة و يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية² :

1. الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع :

- **المواد الأولية :** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ،فيجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .
- **معدات الإنتاج :** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية :** تسمح خالق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

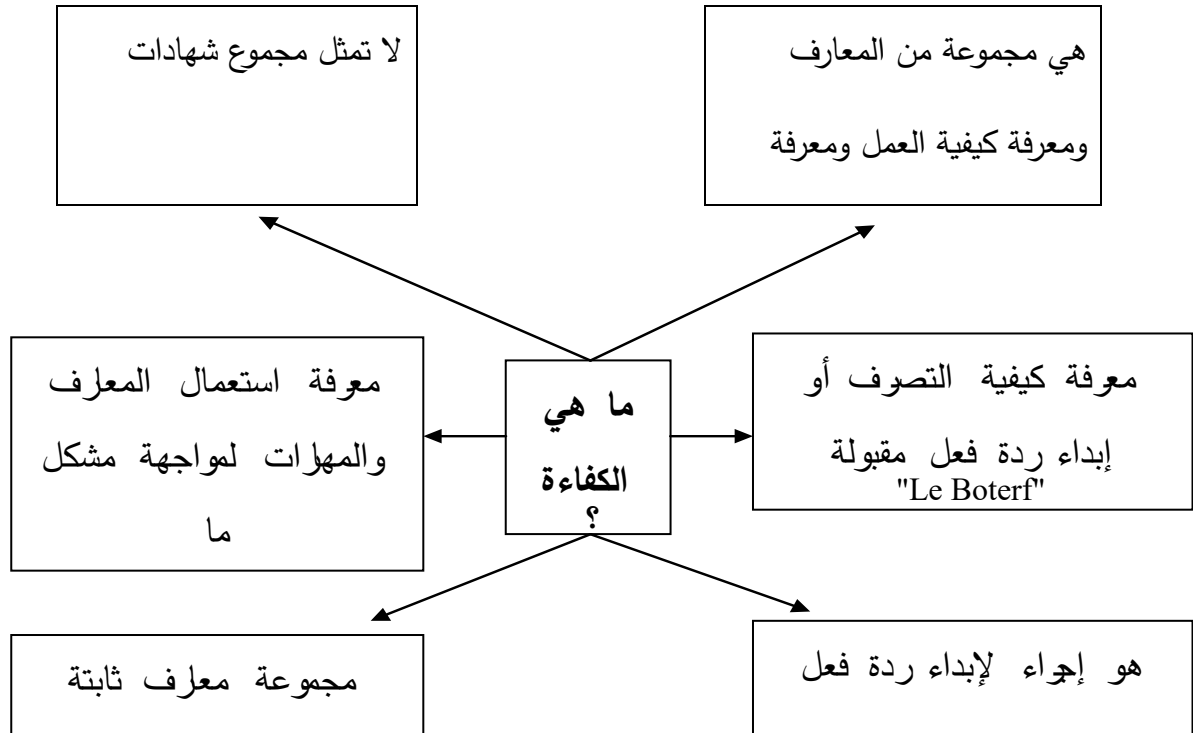
¹ حسن فلح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009

² سلمى رزق الله مساك امينة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017

2. الموارد غير الملموسة : نميز فيها ما يلي :

- **الجودة :** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **الكفاءات :** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها ما يبين في الشكل¹ :

شكل رقم (12): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris p22 2000,

المصدر :

¹ La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000

وتصنف الكفاءات إلى صنفين¹:

☒ **الكفاءات الفردية** : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء

الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer" ، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية :

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس ،حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر .

☒ **الكفاءات الجماعية أو المحورية**: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك

المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

¹ Cancetta Lanciaux, « compétitivité et employabilité. » revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.

الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
 - فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة القدرات الديناميكية على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف: تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة، رأس المال البشري للمنظمة، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
 - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمن حل.
- تهدف المؤسسة للحياة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.
- ويمكن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:
- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
 - تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.¹

1. ¹ Cancetta Lanciaux, « compétitivité et employabilité. » revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.

3. ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم¹ :

في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الموفرات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتمييزها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية²

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق ، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية

¹ سلمى رزق الله مساك امينة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017.

² حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة،

في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية¹ :

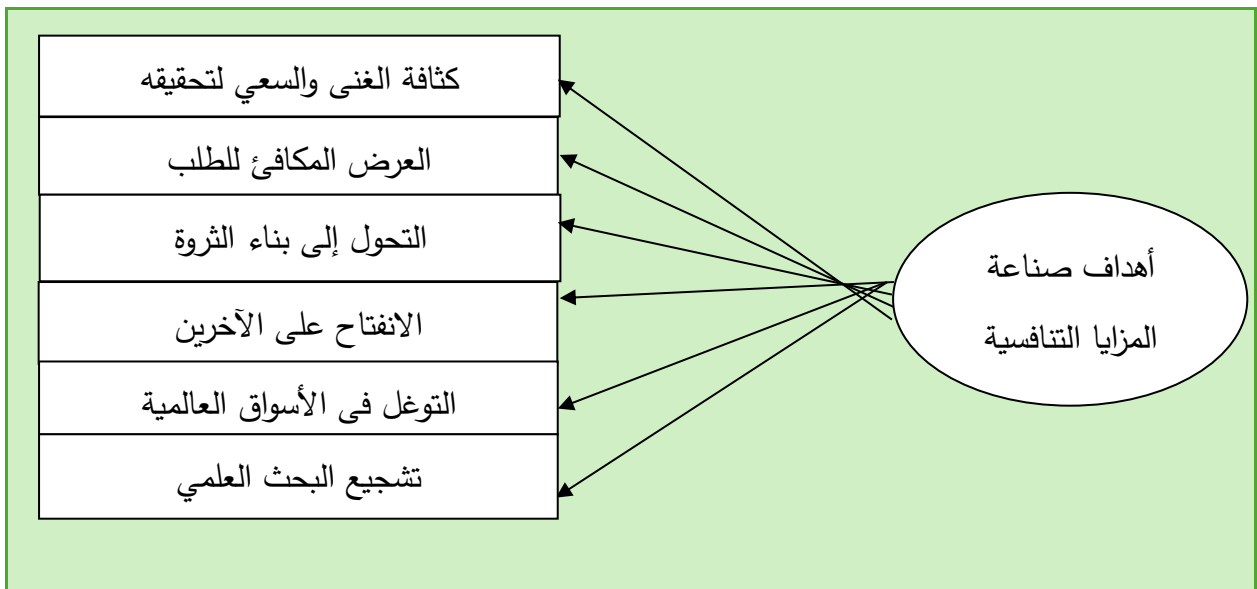
1. **ظهور تكنولوجيا جديدة** : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخل فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.
2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها** : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة و نظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات
3. **تغير تكاليف المدخلات** : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
4. **التغير في القيود الحكومية** : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

¹ حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة،

المطلب الثالث أهمية وخصائص الميزة التنافسية¹:

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل على بلوغه أي مؤسسة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو خاص، وهذه الأهداف جميعها تهدف على الارتقاء بالاقتصاد الوطني و جعله اقتصادا تنافسيا يملك قدرة التأثير، و من أجل ذلك فإن صناعة الميزة التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع العالم بفعالية و كفاءة، و يتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص و القدرات التي تؤهله للتفوق و هو ما يظهره لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (13) : أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر : الخضيرى محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص40.
و من خلال ما سبق تتجسد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي²:

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، و يزيد من ثقتهم في المؤسسة و بالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.

¹ ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك ميله الجزائر، 2013/2014

² الخضيرى محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004،

الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية

- إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها و رفع كفاءاتها و فعاليتها في استخدام الموارد.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية و توسعها في ظل التغيرات و التهديدات البيئية و خاصة تلك المتعلقة بالعالمية.
- و بهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الإبداع و الابتكار.
- إذن تعد الميزة التنافسية للمؤسسة سلاحا لمواجهة التحديات و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، كما تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و أن المنافسين على علم بها. و بالتالي فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق و التميز، و أن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين و السعي لإرضاء الزبائن و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها¹.
- خصائص الميزة التنافسية²:**
- إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

¹ الخضيرى محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004،

² أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، مارس 2007

- أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.
 - أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة، و يسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المؤسسة من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و الطويل.
 - أنها تؤدي إلى التفوق و الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
 - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء، و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، و تحفزهم للشراء منها.
- كل هذا يمثل أهم الخصائص و المميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، و على المؤسسة أن تحرص على تطوير و تنمية ميزات التنافسية، و أن تركز على تلبية حاجيات و رغبات عملائها، و تهتم بالحفاظ على مواردها البشرية ذات الكفاءات و المهارات الذهنية و تتميتها لتكون لها أساس تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و التي تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس وضع تنافسيا جيدا و مستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها¹.
- المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**

المطلب الأول: المورد البشري محدد أساسي لميزة التنافسية²

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها اختراق الأسواق العالمية، فإن إهمال العنصر وعدم تنصيبه وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثر لخسائر مختلفة وهذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية

¹ أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، مارس 2007

² سلمى رزق الله مسالك امينة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017

التي تهيء للمؤسسة فرص النجاح في فقدان الكفاءات أو ضعف الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات المؤسسة التنافسية

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها :

- 1- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهما وظائفهم.
- 2- إعداد العاملين للمتعامل التكنولوجيا الحديثة للإنتاج العمليات.
- 3- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل

فلقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية

و الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع السرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود

أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة¹

المطلب الثاني أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية² تلعب إدارة الموارد البشرية دور بالغ الأهمية من خلال الاستجابة لمطالب مهارات جديدة وصعبة الحصول عليها كما أنه ينبغي أيضا أن تقدم رؤية واضحة عن تطور رأس المال البشري وتمكينها من أداء دورها الرائد في الخدمة التنافسية

¹ سلمى رزق الله مسالك امينة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017

² ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك ميلة الجزائر، 2013/2014.

1. **الأهمية المتزايدة على الرأس المال البشري** : نشهد في الوقت الحاضر تغييرات عميقة ناجمة أساسا عن إدخال التكنولوجيا الجديدة والتي تكون مصحوبة بأشكال جديدة لتنظيم العمل، ومعها الحاجة لمهارات فنية جديدة.

لمواجهة ذلك ليس للمؤسسة أي خيار إلى التكيف الأمر الذي يترك المسؤولين يدركون أهمية العنصر البشري كمورد ثمين استراتيجي وكجزء من ميزتها التنافسية.

وهكذا رأينا بروز منظمات مرنة مستعدة كل الاستعداد للاستفادة الكاملة من مواهب الموظفين لتحدي المشاكل المختلفة التي تواجهها المؤسسة اشدت حدة الضغط التنافسي، وزادت المتطلبات الأخرى من حيث المرونة الانتاجية والجودة مما أدى تدريجيا إلى اعتبار الموارد البشرية من أهم الأصول المنتجة¹.

اعتبار الموارد البشرية كأحد الأصول التنظيمية سمح ذلك بترقيتها على رتبة "رأس مال بشري" كما أشار إليه من قبل Henry e Pattigere بعده تم محاولة وضع نظرية الرأس المال البشري، الذي أعقب محاولات لإبراز أهمية الاستثمارات الفكرية أو غير المادية وقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك لمواد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا بالإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري، المتمثل في عمليات التصميم والابداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الاعداد والتهيئة الطوير والتحديث التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، كما يمكن القول أن تواجد العنصر البشري فحسب ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمتمثلة غالبا في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تنير التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير إذا ما تمتع به تلك

¹ حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة،

الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات والاقتراحات في حيز التنفيذ¹

2. متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للمورد البشري لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة على الامتياز يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية² :

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين، من خلال تنمية وسائل ومعايير المتقدمين للعمل.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، حيث يجب أن يشمل هذا التدريب جميع أفراد المؤسسة مهما كن سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي.
- ترسيخ روح التعلم والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وأيضاً تسيير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم
- تنمية واستثمار العلاقات الفكرية والقدرات الابداعية للأفراد، حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته مجرد موظف ، حيث أن يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفي المناخ الملائم لتنمية الاتصالات الايجابية وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائد في سوق العمل.

¹ ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك ميلة الجزائر، 2013/2014.

² حسن فلاح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009

ومن أجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد على إحالة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والابهام، والذي يقصد به الغموض الذي يكشف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين

المطلب الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها ببناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات والقدرة على إدارة التغيير ، فبناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويتضح ذلك على النحو التالي¹:

1. إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة :ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها²:

ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تقضيلات العملاء؟

ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية

¹ سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دط، دار الجامعية لـ نشر، الاسكندرية، مصر

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.2003.

2. **القدرة على إدارة التغيير:** تحتّم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات وإدارة المواد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع المعمل على تنمية مهاراتهم وكذا قدراتهم الابتكارية¹
3. **بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:** التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم..... وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين ، الاداة الموردين والمساهمين وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييمي الأداء ، وقد تتعارض من مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية وبعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية²

خلاصة الفصل:

ان اهم ما تطرقنا اليه في هذا الفصل هو ابراز دور موارد البشرية في عملية تقييم الاداء وتحديد الميزة التنافسية حيث تبين لنا ان هذه الإدارة تطورت مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية كما ان البيئة الحديثة كان لها تأثير بالغ عليها حيث اصبحت من اهم ادارات المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين الأداء بشكل او باخر.

وهذا ما جعل المؤسسة تهتم بها وتعمل على تطويرها وتكوينها وتأهيلها باعتبارها أيضا مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة مع حقيقة إدراك في وقتنا الحالي بان التميز عن المنافسين هو احد اهم الاستراتيجيات كما ان المورد البشري يلعب دورا هاما صياغة الاهداف و الارباح والعمل على تحقيقها يجعلها قادرة على المنافسة في السوق

¹ وديع. محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها العدد الرابع والعشرون: السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت: ديسمبر، 2003.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2003.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

- موبيليس -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في موبيليس

المبحث الثالث: اطار العام لمنهجية الدراسة

تمهيد:

بعد دراستنا النظرية لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس ومدى تأثيره على تحسين أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الجادة من طرف المتعاملين لهذا نجد أن كل متعامل يسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية وتظهر بصورة واضحة في قطاع الاتصالات من حيث الإعلانات وكون السوق تقريبا مشبع فإن سعي المؤسسة إلى كسب رضا الزبائن يعتبر من أهم اهتماماتها

سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في موبيليس

المبحث الثالث: اطار المنهجي العام للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس

تعتبر شركة موبيليس المتعامل التاريخي الأول في الهاتف النقال في الجزائر، حيث بدأت نشاطها سنة 1999، إلا أنها أصبحت كفرع من اتصالات الجزائر مستقلة المسؤولية في سنة 2003 ، وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 1000000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم تابعة لشركة اتصالات الجزائر، كما أن رأسمال مؤسسة موبيليس بلغ سنة 2012 25000000000 دج.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني.

ومن مبادئ مؤسسة موبيليس :

الشفافية.

الابتكار.

التطوير و التحديد والوفاء بالوعد.

الإنسانية.

الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا :

تغطية وطنية للسكان.

أكثر من 135 وكالة تجارية

أكثر 60000 نقطة بيع غير مباشرة .

أكثر من 5000 محطة تغطية .

ولمؤسسة موبيليس اهداف كثيرة و متنوعة و تلخص ابرزها فيما يلي:

توفير أحسن الخدمات والمبيعات للزبائن.

مواكبة التطور في مجال الهاتف النقال ..

التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

الزيادة فيعدد المشتركين واسترجاع الحصة من السوق .

تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من التراب الوطني.

إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق.

الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الإتصال.

-وباختيارها وتبنيه السياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات.

أرادت موبيليس التوقيع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم ، ومازاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم الذي يرافق مختلف رسائلها الإعلانية فهي اللغة البسيطة والسهلة وتحوي قيم المواطنة و التعايش فهي تمرر رسالة القائد الوطني للهاتف النقال.

هذا الشعار بعد تعهدا بالإصغاء الدائم للمتعامل بأن يكون أقرب من المشاركين صاغيا على الدوام التقدم خدمة أكثر جودة وذات نوعية رقيقة. وهو التزام اجتماعي لضمان تنمية مستدامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (14) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر تم الاطلاع عليه من: www.mobilis.com

شرح الهيكل التنظيمي :

- رئيس المدير العام : هو الشخص الذي يعطي الأوامر و المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة
- الاستشارات التطبيقية : هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و المسؤولية عنها ، و تتكون من :
- إدارة التسويق و الإدارة : هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات.
- إدارة التوظيف تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات.
- نظام الإعلام تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
- الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
- الإدارة الجهوية : تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، وتوجد ثمانية إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.
 - الاستشارات القانونية هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة، و تتكون من:
 - إدارة المشاريع : هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
 - المراجعة و التدقيق تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - الجودة : هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.
 - إدارات الاستثمارات تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:
 - إدارة العلاقات العامة هي التي تتكفل بإدارة العلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.
 - إدارة الموارد البشرية : هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة .
 - الإدارة المالية و المحاسبة: هي التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة.
 - الإدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديريات الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.

و تعتبر موبيليس من الشركات الهامة في السوق الجزائرية التي تعتمد على التسويق في إدارة منتجها ، كونها شركة منافسة في السوق و تتنافس مع شركات معروفة في مجال الاتصالات، ولها خبرة عالمية في هذا المجال وباعتبارها أول متعامل في خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتطبق تكنولوجيات عالية ذات جودة تقترب من العالمية

المطلب الثالث: عروض وخدمات مؤسسة موبيليس - Mobilis

تتميز شركة موبيليس بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي، والمنافسة الحرة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، ومع ذلك فهي تشكو من بعض النقائص التي تعتبر مهمة لدى المستهلك، وسوف نتطرق إلى هذه الخدمات في مبحثنا هذا والإشارة إلى أهم مميزات شركة موبيليس.

أولاً: عروض شركة موبيليس

لشركة موبيليس ثلاثة عروض ممثلة كما يلي:

. عروض الدفع المسبق:

عروض موبيليس - كارت Mobilis Carte

عرض قوسطو (Gosto)؛

مبتسم (Mobtasim).

. عروض الدفع البعدي

- عرض الاشتراكات الجغرافية (1 ، 2 ، 4 ، 6 ، 8 ، 12 ، 16 ساعة في خدمات (MMS.SMS)؛

- عرض المؤسسات (Mobi Coporate)

العروض المزدوجة

موبي كونترول (Mobi-Controle)؛

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

موبي بوست (Mobi-Poste)؛

ثانيا خدمات المؤسسات

قائمة الخدمات (600) لتشغيل عرض Free ؛

خدمة أرسللي (Arselli) ؛

• خدمة كلمني (Kalemni) ؛

مفتاح موبي كونكت : (Mobi-connecte) و هو على عرضين : عرض الدفع المسبق و عرض الدفع البعدي

أي (Prépayé et Pose Pay)؛

خدمة نغمتي (Nagmati) ؛

• خدمة راسيمو (Racimo) ؛

• خدمة سلكني (Sallekni) ؛

رسائل SMS من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والخارج؛

الكشف عن رقم الهاتف؛

الرسائل الصوتية؛

التذكير الأوتوماتيكي والمجاني بعد كل مكالمة؛

خدمة الانترنت عبر الهاتف ((MMS) (GPRS) ، إرسال واستقبال ،صور موسيقى، موقع WAP؛

Sms info

خدمات أخرى موسيقية.

إظهار رقم المتصل (clip) présentation du Numéro حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص

الذي يتصل به بوسط هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الرسالة الصوتية **Messagerie Vocale** : تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية أو حالة إقفالك لهاتفك ؛ وتحتوي العلبة الصوتية على 20 رسالة صوتية.

إخفاء الرقم : (**Clair Al Masque**) يمكن للمتصل من موبيليس إخفاء رقمه، وعدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر #31# (إخفاء مؤقت للرقم).

الاتصال المزدوج (**Double d'appel**) : يمكنك بواسطة هذه الخدمة استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمة أخرى ، وجعل أحد المتصلين في حلة انتظار ؛

تحويل الاتصال (**Reno d'appel**) تمكن هذه الخدمة للمستهلك مم تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال وثابت) وهذا ضمانا عدم ضياع أي مكالمات؛

المحاضرة الثلاثية (**Conference a Trois**) تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة؛

المكالمات الدولية : (**Appels Internationaux**) تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء الهاتف الثابت أو النقال في أي وقت يريده.

ملاحظة: كل هذه الخدمات متوفرة في موبيليس وهي خدمات مجانية ولا تحتاج إل تشغيل بشرط وضع رمز النجمة (*) والمربع (#) بين رقم 600

بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في:

الرسالة القصيرة **Short Message Service (SMS)** : تمكن المشترك من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.

الرسالة المصورة **Multimedia Message Service (mms)** وهي خدمة جديدة ضمتها موبيليس ليستطيع الزبون إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون من نفس الشبكة.

الرسالة المحسنة **Enhanced Message Service** تسمح بإرسال رسالة محسنة صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل أو صورة صغيرة؛

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

نظام **Global Packet Radio Service (GPRS)** يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات والذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات بسرعة تدفق تقدر ب 140Kbit/Sec

نظام **(EDGE)** هو نظام جديد أدخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام ، UMTS والذي يتمثل كوسيط بين GPRS و UMTS و يسمح بتحويل المعلومات مرتين أسرع من GPRS بسرعة تدفق تقدر ب 144Kbit/Sec

نظام **الانترنت Net** الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنت و تحميل صور، رنات، ألعاب،....و غيرها .

نظام **Wap (Wireless Application Protocole)** : الذي يسمح للزبون بإرسال رسالة إلكترونية (E-mail) إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به؛

نظام إرسال الصورة عبر الهاتف **visiophone (3) one**: تسمح هذه الخدمة بمشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصاله بالصوت والصورة، بفضل نظام UMTS.

الفاكس Fax: يمكن للزبون موبيليس إرسال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر
Data تمكن الزبون من إرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة موبيليس

تغيير الرقم : (Changement de Numéro appel) يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه وهذا بطلب منه لذلك مع دفع مستحقات (2340 دج)؛

تغيير البطاقة (Changement de Titulaire) يمكن للزبون استرجاع بطاقة السيم وهذا من جراء سرقة، حدوث عطب بها أو ضياعها، وذلك بدفع المستحقات اللازمة (1170 دج).

الرومينغ (Romain): أي تلقي المكالمات والرسائل القصيرة خارج التراب الوطني، وتتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب منه إلى إحدى وكالات موبيليس؛

خدمة كلمني : تسمح هذه الخدمة للزبائن بالاتصال بعدد من المشتركين موبيليس بواسطة رسالة كلمني وهذا حتى لو لم يتوفر لديك رصيد 606 * 06XXXXXXXX OK؛

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الفاتورة المفصلة (Facture Détaillée): يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد Mobilis Ligne تمكنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.

الفاتورة الالكترونية (Facture Electronique) التي تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول إلى موقع موبيليس الالكتروني، وإدخال رقم هاتفه ورقم الفاتورة في خانة الفاتورة.

و من ميزات خدمة. موبيليس

تتفرد موبيليس بخدمة جديدة ضمتها في 15 ديسمبر 2004 وهي نظام هاتف للاتصال العالمي

(UMTS) Universal Mobile Télécommunication System.

موبيليس أطول مدة سماح تقدر بـ 70 يوم على عكس المتعاملين الآخرين.

التسعير بالثانية يعد الدقيقة الأولى.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في موبيليس

المطلب الأول: تحليل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للمؤسسات والعمود الفقري لكل الهيكل التنظيمي كونه من يقوم على توفير ذلك المورد الفريد والذي هو محور كل العمليات داخل المؤسسة والداعم لاستراتيجيات الأقسام الأخرى بناءا على معطيات توجه المؤسسة وغاياتها.

أولا تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس

عند تحليل الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة لابد من رؤية الخصوصيات التي تتفرد بها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات نظرا لطبيعة النشاط والبيئة الصناعية التي تنشط فيها المؤسسة أيضا المنافسة وإرادة المؤسسة على المدى الاستراتيجي نجد من إدارات الموارد البشرية من يخلق أقساما ومصالحا مؤقتة لتطبيق ونشر (Deploiement) الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة وهناك من نجد عند تصميمها للهيكل التنظيمي للمؤسسة والآخر الخاص بمديرية الموارد البشرية تهتم بمصالح أكثر من غيرها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

مؤسسة موبيليس تتميز بهيكل تنظيمي على مستوى المديرية العامة يدعم الابداع حيث من خلال تحليلنا لوظيفة إدارة الموارد البشرية وجدنا الهيكلية الجزئية للمديرية تعتمد على ثلاث اقسام واحدة للإدارة الكفاءات واحدة للتوظيف و أخرى للأجور وهي مرنة.

ثانيا : تحليل الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس

أن مؤسسة موبيليس و كما ذكرنا سابقا تقوم على الاستثمار في رأسمال البشري و الذي هو بطبيعة الحال رأسمال فكري مولد للأفكار الجديدة وداعم لتحسين اداء المؤسسي الذي هو أساس نشاط مثل هذه المؤسسات و بالتالي اولته مهمة في كل مصالحها و اقسامها ولا أدل على ذلك رؤيتنا للهيكل التنظيمي و وجود منصب خاص بمستشار في الموارد البشرية كون هذا المورد الى جانب الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة هو المحرك و الفاعل من خلال المواهب التي تتوفر عليها المؤسسة و عديد الامتيازات التي تقدمها لأصحاب الابداعات في مجال الخدمات المميزة لها في سوق الهاتف المحمول

تقوم المؤسسة لدعم هذه الافكار والابداعات المتولدة بالأساس من موردها البشري ذو الخصائص الفريدة في مجال الخدمات زيادة على بعض العناصر والتي تأخذها مؤسسة موبيليس على عاتقها:

تقنية القياس المرجعي تسمى كذلك بتقنية القياس المتوازن **Benchmarking** والتي يقصد بها مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المنافسة والتي تعمل في نفس الصناعة و ذلك لتحديد كيفية وصول المورد البشري الى الأداء المتميز .

حيث تلجأ المؤسسة الى دراسة تجارب و افكار المؤسسات المنافسة في سوق الهاتف النقال Ooredoo Djeezy و محاولة استيعابها (و ليس تقليدها) في خلق طرق و أفكار جديدة و تطبيقها، للحصول على الميزة التنافسية.

تقنية إعادة الهندسة: تعرف إعادة الهندسة على أنها تحسين سريع و جوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات و زيادة عوائدها و كذا تحديد أسعار تنافسية تؤدي الى زيادة الحصة السوقية و رقم الاعمال و الربحية ففي سنة 2014 مؤسسة موبيليس سجلت ارتفاعا نسبته 21,5% من 71 مليار دينار في 2013 الى 87 مليار دينار في نهاية 2014 على لسان الرئيس المدير العام سعد داما. وأصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على عمليات إعادة الهندسة كسلاح تنافسي قوي في ظل التوجه نحو الاقتصاد

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الرقمي وتداعيات العولمة وتحرير التجارة الدولية وظهور التحالفات الاستراتيجية وغيرها من المتغيرات البيئية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مركزها المورد البشري

وعليه قامت **Mobilis** لإعادة هندسة عملياتها من خلال ادخال تحسينات وتغييرات كبيرة في طرق ونماذج وأساليب العمل والبناء التنظيمي لها وخلق أقسام ومديريات جديدة وطرح منتجات جديدة لأول مرة وإدخال تحسينات على عروضها القائمة واعتماد تكنولوجيا جديدة ومتطورة سمحت لها من تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة الفعالة والسريعة لرغبات عملائها.

تنمية الكفاءات عن طريق التدريب والتكوين المتواصل : ان فكرة مواجهة المنافسة تقتضي من مؤسسة Mobilis الاهتمام بكفاءة مواردها البشرية وتطويرهم وجعلهم من أولى أولوياتها وانشغالاتها الرئيسية حيث تعمل على تفعيل ابداع هذه الموارد من خلال دورات التدريب والتكوين المستمرة التي تقوم بها المؤسسة داخليا وخارج، وتخصص جزء مهم من ميزانيتها لهذا الجانب اذا فهي تسهر على حسن كفاءتها من حيث التوظيف والاستقطاب والتكوين ونظم تقييم الأداء الفردي والجماعي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة.

اعتماد أسلوب فريق العمل أو ما يسمى بحلقات الجودة: يتمثل هذا الأسلوب في قيام مجموعة من العاملين في تحمل مسؤولية معينة ضمن مجال تخصصهم وبشكل طوعي لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمشكلات النوعية كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية لمساعدتهم في وضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية. و نظرا للنجاح الباهر الذي حققته هذه الطريقة في المؤسسات اليابانية و التي جعلت منها ندا قويا للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية وتفوقت عليها في بعض الصناعات من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية كثيرة فقد حاولت مؤسسة موبيليس تطبيق هذه الفلسفة الجديدة و لكن باحتشام بحيث لم ترتقي الى المستوى المطلوب منها.

ثالثا العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وهي عبارة عم مجموعة من الخصائص المرتبطة ببيئة الموارد البشرية داخل مؤسسة موبيليس الداعمة لتحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية وعند دراستنا للمورد البشري ومن خلال المقابلات مع رئيس قسم الموارد البشرية وجدنا ان هناك مناخ ابداعي تبنته المؤسسة منذ 2003 والتي دعمته إطرارات مؤسسة موبيليس Mobilis على طول مراحل تطورها ارسى الولاء التنظيمي و عززه و قد ساعد على تحقيق أهدافهم الشخصية ، ناهيك عن الثقافة كونها تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الإدارية التي تعنى الافراد في غير المستويات القيادية بالإضافة الى حرية التصرف و تحمل المسؤولية التنظيمية المتوارثة على

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

مدار 12 سنة جعلت من المورد البشري بدأ من توظيفه و تسيير مساره المهني الحجر الأساس و الافراد المبدعين اسمى أولوياتها ، يمكن معرفة ذلك من خلال الأجور المحفزة و التي تحقق الرضا الوظيفي و من بين هذه المزايا المحققة :

زيادة انخراط الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، وهذا جوهر التمكين الإداري؛

استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة داخل المؤسسة، حيث يقوم التمكين الإداري على الاعتماد على فرق عمل ذات استقلالية خاصة في مجال البحث والتطوير والحاقها عند التطبيق باتصال مع التسويقية والمصلحة التقنية كما أشرنا من قبل المصلحة

استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأفكار والمعلومات على نحو مناسب لتحقيق أقصى درجات الاستغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة وتوظيف التكنولوجيا في أداء المهام، وكل ذلك يساعد على توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بفاعلية.

قام كل من المناخ الإبداعي جنبا الى جنب بدعم التمكين الإداري من خلال تشجيع التعلم و التدريب و المحافظة على الخبرات حيث ان المؤسسة تركز استراتيجيتها على التدريب و التعلم التنظيمي المتواصل لمسايرة السيرة الإبداعية و خلق الجديدة في السوق و لا سيما و انن سوق الهاتف النقال سوق سريع التغير و يعتمد بالدرجة الأولى على من يصل الى المعلومة أولا ومن يستغل الرغبة عند الزبون أولا و هذا يتطلب عمالا اكفاء تتوفر لديهم مجموعة من السمات كالبداهة و المعرفة السلوكية للإقناع و الحصول على المعلومات في المكان و الزمن و القيام بتموين نظام المعلومات المؤسسي لاستجابة لرغبات الزبائن قبل غيرهم من المتعاملين جازي و اوريدو.

المطلب الثاني: الركائز التي تبنى عليها الميزة التنافسية في موبيليس

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى العناصر الثلاث التي تبنى عليها أي الميزة التنافسية ونحاول أن نسقطها على واقع مؤسسة موبيليس هذه العناصر هي الكفاءة ، الجودة ، و الإستجابة للعميل . تفصيل هذه العناصر يأتي كما يلي :

أولا: الكفاءة في موبيليس :

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

سنذكر بعض الإجراءات التي وضعتها المؤسسة في بعض وظائفها من أجل رفع من مستوى الكفاءة ، لكن ما نلمسه بأن موبيليس تطبق مفاهيم الكفاءة والمعرفة وكذا رأسمالية مواردها ، لكن هي لا تهتم به كمصطلح إقتصادي، ويرجع عدم تواجد إطار نظري للكفاءة والمعرفة ورأسمال فكري أو بشري إلى عدم تركيز المؤسسة على وظيفة البحث والتطوير التي تعتبر من أهم الوظائف لدى المؤسسات الرائدة في مجالها ولم تخصص لها مديرية لوحدها ، ولا زالت مرتبطة بإدارة التسويق ، لكن مع كل هذا سنقوم بعرض نشاطات تقوم بها الإدارة العليا و الإدارة الوسطى (وظيفة إدارة الموارد البشرية ، ووظيفة التسويق) تساهم بها هاتين الإدارتين في رفع كفاءة مؤسسة موبيليس ككل، وتسعى من خلالها إلى رفع ميزتها التنافسية في السوق.

1- رفع كفاءة الإدارة العليا : تلعب الإدارة العليا دورا هاما في تحقيق الكفاءة، هذه الأخيرة لا يمكن الوصول إليها على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى و من بين الإجراءات التي تضعها مؤسسة موبيليس من أجل استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:

- أ- الإعتماد على هيكل تنظيمي يساهم في إحداث التعاون ما بين بين الوظائف ؛
- ب سرعة انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية أي بمعنى التقيد بالوقت ؛
- ج- إنشاء إدارة متخصصة في نظم المعلومات ، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا جوهريا واستراتيجيا لمؤسسات الاتصالات لأننا في وقت من يملك المعلومة يملك السلطة ؛
- 2- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية :** تعد كفاءة العامل والتي تتمثل بالخصوص في إنتاجيته أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة ومن أهم الإجراءات التي قامت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية في موبيليس، والتي التزمت بالاستثمار في قدرات الفرد عن طريق السياسات التالية :

أ- استقطاب الإطارات الشابة المتمتعة بالكفاءة حتى تستطيع المؤسسة استغلال هذه الكفاءات البشرية أكبر مدة ممكنة

ب- الإهتمام بالمستوى التعليمي كمعيار رئيسي للتوظيف في مؤسسة موبيليس

ج- تركيز على الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف ،

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

د تدريب الموظفين في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء الترتيبات لموظفيها خاصة منهم الجدد

هـ - تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقية على حسب الكفاءة الفردية ؛

3- رفع كفاءة وظيفة التسويق : من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أنه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط للاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع، وتلخص النشاطات التي تقوم بها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس الدعم ولرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية :

أ- اعتماد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي ، إلى غير ذلك ..) ؛

ب رفع وتيرة الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والالات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت ؛

ج - التركيز على أساليب الدعاية عن طريق إقامة المعارض، وتمويل الملتقيات والندوات؛

د تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لكل الزبائن و في أي مكان في الجزائر

هـ - التفكير في استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يكون إلا بالقضاء على مشكلة تحول بعض المشتركين من منتجات المؤسسة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي و نجمة ، وهذه المشكلة جعلت من موبيليس تقدم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة.

ثانيا : جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس

الخدمة الأساسية والجوهرية التي تقدمها موبيليس هي عملية الإتصال ، وعليه فالمؤسسة تحاول أن تحسن من جودة خدمة الإتصال المتمثلة أساسا في الارسال والاستقبال

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

1- بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال :

من خلال ما سبق ذكره عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة "موبيليس"، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال ونلخصها في العناصر التالية :

أ- الإستعمال الخاطئ للهاتف النقال يؤدي إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال ؛

ب - قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استغلاله بسبب جهله للخصائص المتواجدة في هذا الهاتف ؛

ج- قد يتواجد عطل أو مشكلات تقنية لدى الشبكات الأخرى ، والعمل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على مؤسسة الاتصال التي تزوده بالخدمة ؛

2- بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة

تعتمد المؤسسة مجموعة من المعايير في تقييم الخدمة التي تقدمها لزيائنها ،

من أهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها والقضاء على تلك العوامل السلبية التي تدني جودة الخدمة المقدمة نوجزها فيما يلي :

أ- نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت 100% على كل ريع التراب الوطني (وهي أحسن شبكة) :

ب معيار عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة ؛

ج-معيار نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين ؛

د معيار نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى شبكات الإتصال ، حيث أن هذه النسب عرفت تناقص مستمر من سنة إلى الأخرى ، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمسألة الجودة ، وتشكل هذه المسألة أولى اهتماماتها.

هـ - يعتبر معيار الحصول على شهادة ضمان جودة ضمان الجودة ISO 9000 من أهم المعايير التي تحدد مدى استجابة المؤسسة للعملاء ، وكذلك يعتبر أحد الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة موبيليس

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

بالنسبة للمعيار الخامس و حسب تصريحات المسؤولين تنافي هذا الهدف تماما ، فهو إذن موضوع ضمن متطلباتها لكن فعليا لا يوجد.

أما المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فقط ، وهذا يعكس ما صرحت به من الأهداف كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000 ، أي أن الإدارة العليا للمؤسسة تلتزم بتحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها دون مراعاة لبعض شهادات الضمان العالمية ، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات مع مختلف إطارات المؤسسة ، أن أغلب موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة خاصة فيما يتعلق بشهادة الضمان العالمية ، أي أن هذه الأخيرة تبقى مجرد شعارات بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي والممارسات اليومية.

ثالثا : الاستجابة لحاجات العميل (الوقت)

إن عنصر الاستجابة للعملاء من خلال الاهتمام والتعرف عليهم والإصغاء لاهتماماتهم، يحقق لمؤسسة موبيليس التميز في الأسواق وتصبح قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنهم بشكل أفضل ونسبي مقارنة بالمنافسين دجيزي ونجمة ، لهذا فبحلول سنة 2008 توجهت إستراتيجية المؤسسة في السوق إلى إستراتيجية الحفاظ على الزبون والتسيير الجيد لهذه العلاقة نظرا لتشبع السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، فالحفاظ على الزبون يدفع بالمؤسسة بأن تتعرف على توجهات وتصرف الزبائن ، و ترتبط بالدرجة الأولى بالقدرة على كسب ثقة و ولاء زبائنهم ، لهذا فهذا التميز ارتبط أساسا من خلال تبني موبيليس توجه تسويقي قائم على معرفة وتحديد حاجيات ورغبات زبائنهم ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذ أنها تستجيب بسرعة لحاجات زبائنهم ، وتقوم بالتكيف مع كل تغير يحدث في احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن بمرور الوقت وبحسب الظروف، ولا تزال تراعي هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها مما يعني أنها تسعى الى تحسين وتطوير وابتكار المنتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى

وسنتناول في هذا السياق أهم العناصر التي تدعم الاستجابة للعملاء المؤسسة موبيليس

1- التعرف على العميل :

تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات واستخلاص

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

النماذج والقيام بالتنبؤ، وفيما يخص مؤسسة "موبيليس"، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، وأما ما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب مدير التسويق لمؤسسة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشتركي الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشارك ، أما فيما يخص مشتركي الدفع المسبق، في ظل الخصائص الغير الملائمة الذي يشهدها سوق الهاتف النقال في الجزائر، رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتتاب، إلا أن كثير من الموزعين لم يلتزموا بهذه للقوانين، حيث شهد بيع لشرائح الدفع المسبق أرصفة، سواء كانت هذه الشرائح لمؤسسة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم بيعها في القطاع غير الرسمي، إلا أن المسؤول عن هذا كله هو عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين متعاملي الهاتف النقال؛

2- تجزئة العملاء تقوم مؤسسة موبيليس بتجزئة عملائها إلى :

أ- **مشتركي الدفع المسبق** وهم المشاركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمثلون نسبة 96% من عملاء المؤسسة. الاستقادة

ب **مشتركي الدفع الآجل** ويمثلون نسبة 4 % من العملاء وأغلبهم من المؤسسات ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات

المشاركين، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء المؤسسة، ومن ثم تقوم موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تحتوي على إحصائيات حول مشتركي الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس السن، الدخل الشهري، المهنة، المستوى التعليمي، والحالة المدنية، وفي الأخير التوزيع الجغرافي للمشاركين، نوع ومدة العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي تقديم العروض الملائمة والتي تلبي حاجات كل أصناف من العملاء؛

3-الإصغاء للعميل :

يعد الإصغاء الجيد للعميل من أهم المصادر الذهبية للمعلومات، التي تمكن المؤسسة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لهدف تحسين جودة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الخدمة، وعلى أساس هذا تستطيع المؤسسة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها ، وفيما يخص مؤسسة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى العملاء؛ هي مركز الاتصال والتي تتمثل وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن المؤسسة تستمد المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب ؛

4- إدارة شكاوي المشتركين :

تركزت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية ولقد التزمت مؤسسة " موبيليس " بحل هذه المشكلة التقنية ، وتوصلت إلى إنشاء شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث وصلت التغطية أكثر من 100% سنة 2014 ، بفضل استثمارات المؤسسة وشراكاتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الاتصالات ؛

5- متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للمؤسسة :

تقوم إدارة التسويق لمؤسسة "موبيليس" بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنهم بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا وعدمه ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة، كما تحاول أن تواكب كل تحركات منافسيها ، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها المؤسسات المنافسة "جيزي" و "نجمة" لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لموبيليس

يعتبر اشتداد المنافسة الذي من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الاستراتيجية امام المؤسسات المنافسة في السوق، الا انه في حالة شركة موبيليس قد حدث العكس على اعتبار ان القطاع لا يزال في طريق النمو، وبالنظر الى مجال المنافسة والافضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

جدول رقم (02): الخيارات الاستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس (الافضلية التنافسية)

استراتيجية التميز : تقديم عروض وخدمات متعددة ومتنوعة مما يتميز ما تقدمه موبيليس مقارنة بباقي المتعاملين الآخرين	استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف تخفيض تكاليف الخدمات والعروض تماشيا وسوق المنافسة الذي تنشط فيه
استراتيجية التركيز تركيز مواردها وطاقتها وكفاءتها على خدمة سوق معين بعد استقلالها عن اتصالات الجزائر	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على المصادر المدمجة في مختلف مواقع شركة موبيليس

من خلال تحليل السلوكات الاستراتيجية لشركة موبيليس نستنتج ما يلي:

1 اعتماد الشركة لاستراتيجية التركيز: بعد انفصالها عن المؤسسة الام اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته حيث حققت لها هذه الاستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين، وتوجيه كافة انشطتها ومواردها وكفاءتها بشكل افضل اتجاه هذه السوق، وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في امكانياتها وهياكلها.

2 استراتيجية التميز : لقد طورت الجانب التقني لها ، لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب عدد كبير من

المشاركين، حيث اقترحت عدة خدمات وكانت السبابة في طرح خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع وغيرها من الخدمات، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنويع خدمة تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشبكات والمهنيين ، وهو ما مكنها من احتلال الصدارة من حيث عدد المشتركين في الهاتف النقال من الجيل الرابع بـ 28.125.102 مشترك متبوعة باوريدو بـ 23.807.131 مشترك وحيزي بـ 9.944.671 مشترك لسنة 2020.

3 استراتيجية القيادة او السيطرة عن طريق التكاليف فقد قامت شركة موبيليس بتخفيض اسعار عروضها المقدمة من حين إلى آخر تماشيا وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها الى اليوم ، وقد تضاعفت آلاف المرات من 2 مليون لسنة 2019 الى ان وصل الى 4 مليون مشترك نهاية 2019.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والاسعار باعتبار ان اسعار مختلف المتعاملين متقاربة الى ان السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، لان اي تغير او اي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين، خاصة بعد الانفتاح التام لسوق النقال الجزائري في انتظار انطلاق استغلال رخصة الجيل الخامس، والمتمثلة في النمو السريع والتعاون، حيث نجد ان من اهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الاستراتيجية، تتمثل في المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية والترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية الاجتماعية والثقافية، اضافة على هذا قدرة المؤسسة على تغطية شبكتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها حوالي 99% من مجموع التراب الوطني، وكذا اقتحامها بشكل كلي على وسائط التواصل الاجتماعي.

المبحث الثالث:

المطلب الأول: تفريغ نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية

1- أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة للاتصالات للهاتف النقال موبيليس بسعيدة ، استهدفت مجموعة من العاملين وإطارات في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2 يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من (السنف - العمر -المستوى التعليمي -الخبرة - الوظيفة)

1-3 يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: إدارة الموارد البشرية ويتكون من:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (12 عبارة).

المجال الثاني: أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية ، ويتكون من:

المحور الأول: أداء المؤسسة (13 عبارة).

المحور الثاني: الميزة التنافسية (08 عبارات).

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعا يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,80_1,00 موافقة منخفضة جدا	2,60_1,81 موافقة منخفضة	3,40_2,61 موافقة متوسطة	4,20_3,41 موافقة عالية	5,00_4,21 موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد. (محمد خير سليم ابو زيد، 2010، صفحة 27)

1-3- الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

ال تكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها:

- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل عمليات إدارة الموارد البشرية، وكل

بعد من أبعاد أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.

- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدريجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وأبعاد أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة.

وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

بهدف محاولة الإجابة على بعض الاشكاليات، تمت الاستعانة باستبيان مكون من خمسة صفحات، شملت على كل من:

البيانات شخصية: متمثلة في نوع (ذكر، أنثى) السن (اقل من 25 سنة، من 25 الى 35، من 36 الى 45 أكثر من 46) و المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا، اخر) و الخبرة (اقل من 5 سنوات، من 5 الى 10، أكثر من 10) و الوظيفة (اداري، رئيس مصلحة، مدير).

وبعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة والبالغ عددهم 35 فرد في المؤسسة للاتصالات للهاتف النقال موبيليس بسعيدة، وبعد اجابتهم سنقوم بمعالجة النتائج.

1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

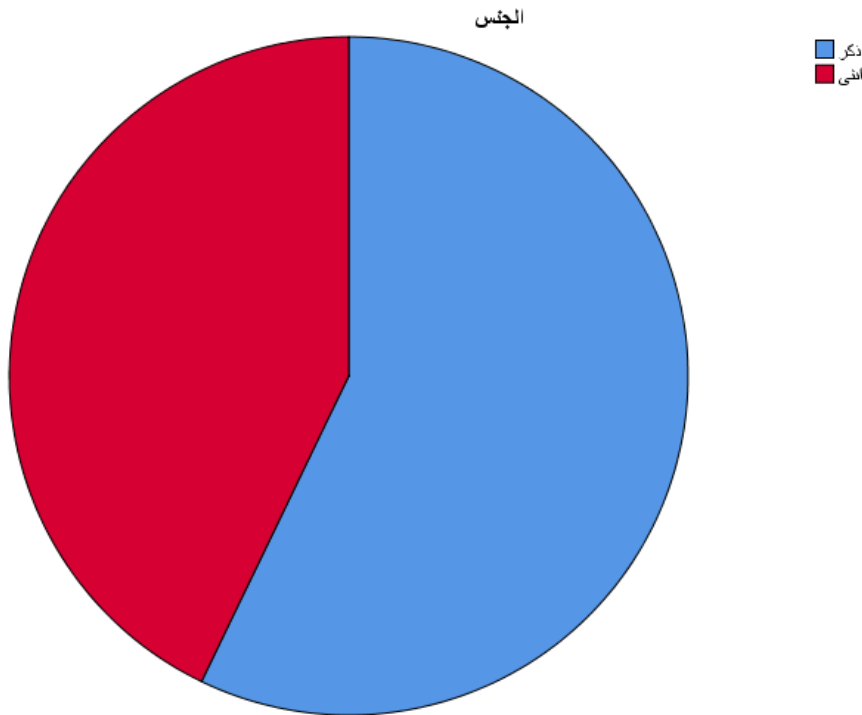
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
ذكر	20	57.1	57.1
انثى	15	42.9	100,0
المجموع	35	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفين الإناث حيث تبلغ نسبة الذكور (57.1%) ونسبة عدد الإناث (42.9%)

2-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

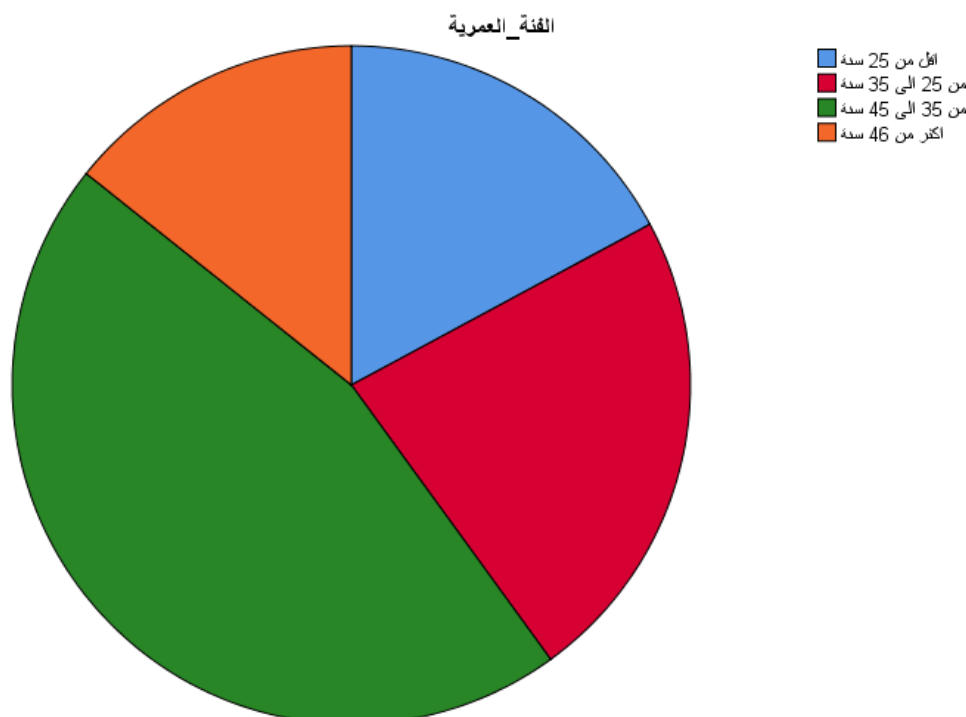
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب التراكمية	النسب المئوية	التكرار	
17.1	17.1	6	اقل من 25 سنة
40	22.9	8	من 25 سنة الى 35 سنة
85.7	45.7	16	من 35 الى 45 سنة
100	14.3	5	اكثر من 45 سنة
	100	35	Total

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (16) : توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة الى 45 سنة يشكلون اعلى نسبة التي تقدر ب (45.7%) بينما تمثل نسبة (22.9%) نسبة العمال الذين يتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة , اما العمال الذين عمرهم اقل من 25 سنة نسبتهم (17.1%) و نسبة العمال اكثر من 45 سنة كانت نسبتهم (14.3) و ذلك يدل على وجود كفاءة ذات معرفة وخبرات عالية ولها القدرة على التقديم و التطوير المؤسسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (التكرارات، النسب مئوية).

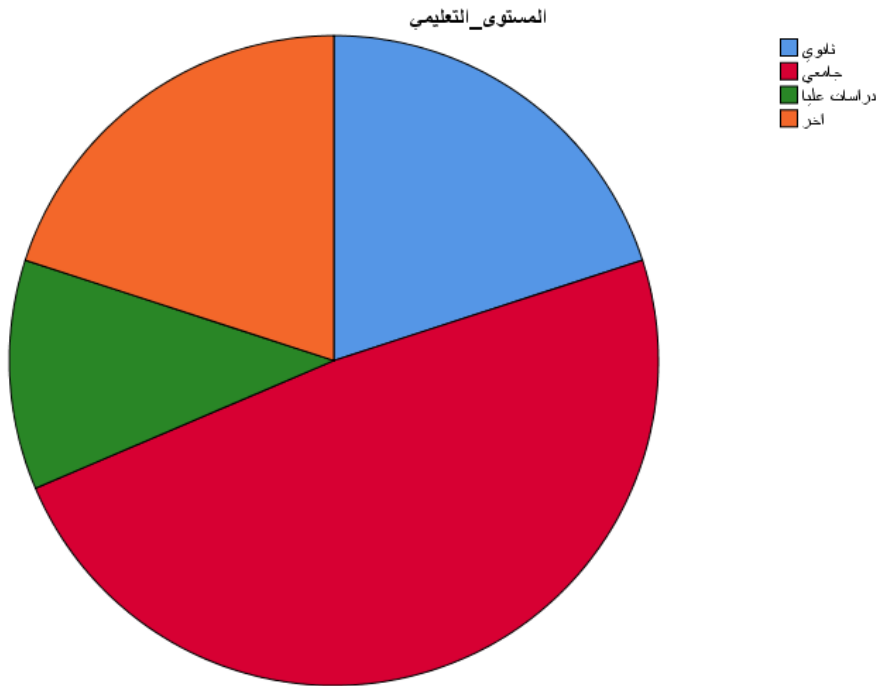
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسب المئوية	النسب التراكمية
ثانوي	7	20	20
جامعي	17	48.6	68.6
دراسات عليا	4	11.4	80
اخر	7	20	100
Total	35	100	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول نلاحظ ان الأفراد ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأعلى (48.6%) وبلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي و اخر (20%) لكل منهما اما أفراد ذوي مستوى دراسات العليا بلغت نسبتهم(11.4) وهذا ما يدل على وجود الأفراد بمستوى معرفي جيد، مما يساعد على إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء للمؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

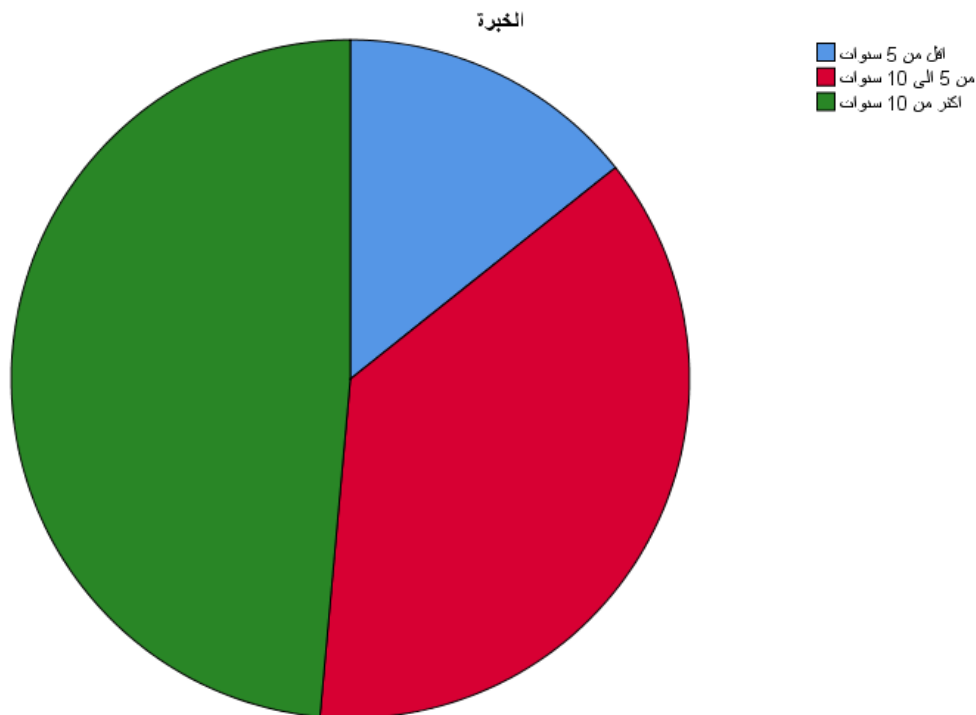
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (التكرارات، النسب مئوية)

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
اقل من 5 سنوات	5	14.3	14.3
من 5 الى 10 سنوات	13	37.1	51.4
اكثر من 10 سنوات	17	48.6	100
المجموع	35	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة (48.6%) تعود للعمل الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات اما الذين خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات نسبتهم (37.1%) اما اقل من 5 سنوات كانت اقل نسبة ب (14.3%) وذلك يدل ان المؤسسة لم تقم بتوظيف واستقطاب الكفاة الجديدة لتزويد المؤسسة بالمعارف نظرا لنسبة قليلة للأفراد ذو خبرة اقل من 5 سنوات .

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

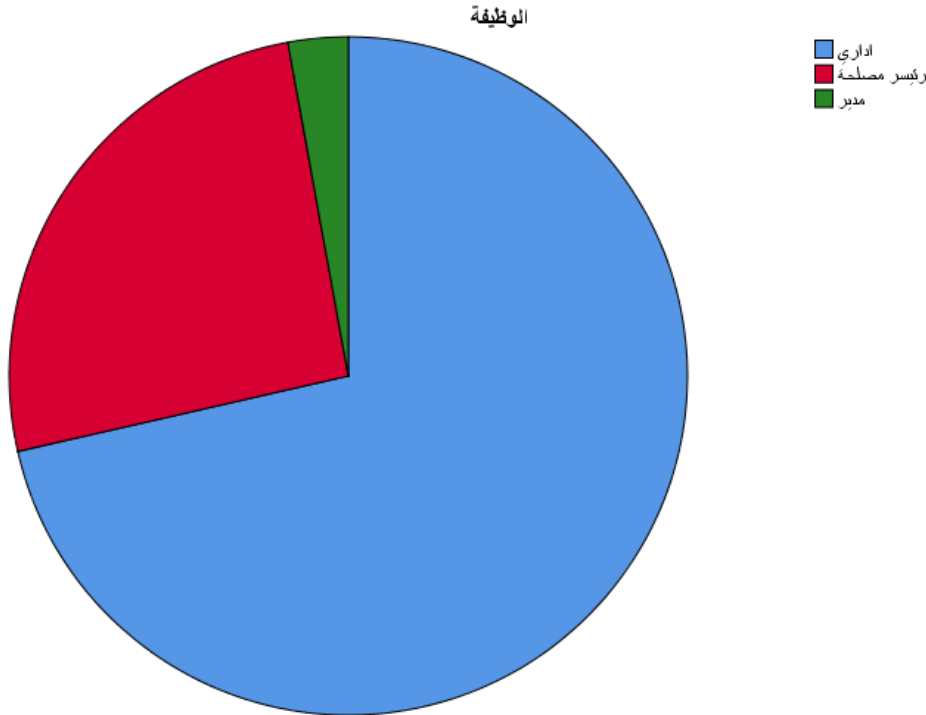
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسب التراكمية	النسب	التكرار	
71.4	71.4	25	اداري
97.1	25.7	9	رئيس مصلحة
100	2.9	1	مدير
	100	35	Total

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول نلاحظ ان الإداريين هم الذين يشكلون الأغلبية بنسبة (71.4%) بينما رؤساء المصالح ما يعادل نسبة (25.7%) اما المدير تقدر نسبة ب(2.9%) أي ما يعادل عامل واحد و هذا شيء طبيعي

- حساب معامل (ألفا كرونباخ) Alpha crombach :

جدول رقم (09): ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	33

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

التحليل: تم حساب موثوقية الاستبيان للتأكد من أن درجة التأييد له تبقى ثابتة كما تم ملؤه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS26 تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbachs، وكانت نسبته 83%، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بالنسب المقبولة احصائيا (60%)، وهي تدل على درجة عالية من الثبات الاستبيان وكذا تكون أداة القياس قد تم اختبارها والتأكد من ثباتها.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرو نباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (12 عبارة).	0.778
	المجال الأول: إدارة الموارد البشرية (12 عبارة).	0.778
المحور الثاني	المحور الأول: أداء المؤسسة (13 عبارة).	0.679
	المحور الثاني: الميزة التنافسية (8 عبارات).	0,604
	المجال الثاني: أداء المؤسسة و الميزة التنافسية (21 عبارة).	0.641
	جميع عبارات الاستبيان (33 عبارة).	0,832

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 يتبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0.778 و 0.604)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,832 وهي درجة ثبات مقبولة تدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2/ اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

المجال الأول: إدارة الموارد البشرية.

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية.

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في جدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة الموارد البشرية

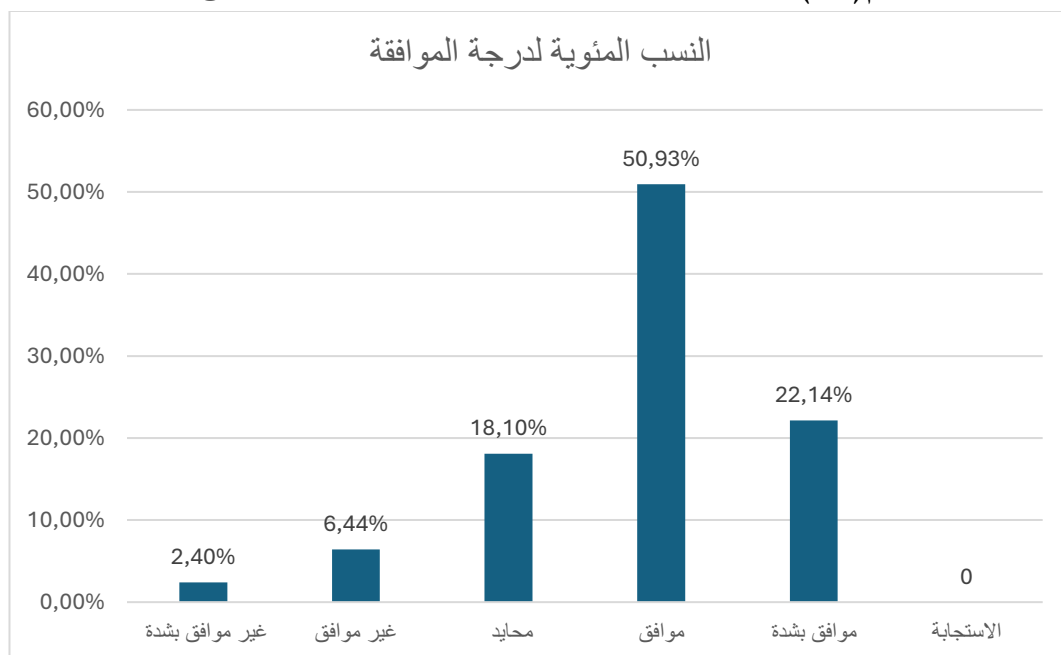
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	0	0	0	27	8	4.23	0.426	عالية جدا
		00,0 %	00,0 %	00.0 %	77.1 %	22.9 %			
2	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء	1	1	4	20	9	4.00	0.874	موافقة عالية
		2.90 %	2.90 %	11.4 %	57.1 %	25.7 %			
3	تمنح المؤسسة الموظفين فرص تدريبية داخل اواخر المؤسسة	1	5	4	13	12	3.86	1.141	موافقة عالية
		2.90 %	14.3 %	11.4 %	37.1 %	34.2 %			
4	تعمل المؤسسة على معرفة آراء العاملين المتدربين على مدى رضاهم بالبرامج التدريبية المقدمة	1	3	8	13	10	3.80	1.052	موافقة عالية
		2.90 %	8.60 %	22.9 %	37.1 %	28.6 %			
5	يساهم التدريب في المؤسسه على تحسين الأداء واكتساب مهارات للعاملين	0	4	3	16	12	4.03	0.954	موافقة عالية
		0,00 %	11.4 %	8.60 %	45.7 %	34.3 %			
6	تمتلك المؤسسة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق حاجاتهم المختلفة	0	1	7	20	7	3.94	0.725	موافقة عالية
		00,0 %	2.90 %	20.0 %	57.1 %	20.0 %			
7	تقوم المؤسسة بتحديد نظام الحوافز مما يتناسب مع الموظفين	2	4	10	14	5	3.46	1.067	موافقة عالية
		5.70 %	11.4 %	28.6 %	40.0 %	14.3 %			
8	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	1	3	8	18	5	3.66	0.938	موافقة عالية
		2.90 %	8.60 %	22.9 %	51.4 %	14.3 %			
9	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين	0	0	9	18	8	3.97	0.707	موافقة عالية
		00.0 %	00.0 %	25.7 %	51.4 %	22.9 %			

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

10	تحفيز العاملين على المزيد من العطاء يمر عبر نظام مناسب للأجور	1	1	5	22	6	0.832	3.89	موافقة عالية
		2.90	2.90	14.3	62.9	17.1			
		%	%	%	%	%			
11	تعتبر الرواتب من افضل الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي عند معظم المؤسسات	2	2	10	15	6	1.035	3.60	موافقة عالية
		5.70	5.70	28.6	42.9	17.1			
		%	%	%	%	%			
12	تدفع الموظفين بالموظفين الى اشباع الكثير من الحاجات مما يساهم في تطوير قدراتهم و تطوير المؤسسة التي يعملون بها	1	3	8	18	5	0.938	3.66	موافقة عالية
		2.90	8.60	22.9	51.4	14.3			
		%	%	%	%	%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	2.40	6.44	18.10	50.93	22.14	0.890	3.826	موافقة عالية
		%	%	%	%	%			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (20) : يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال شكل يظهر أن نسبة 73.07% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور ادارة

الموارد البشرية تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن تطبيق ادارة الموارد البشرية من العمليات

الاساسيات في ادارة الموارد البشرية ، بينما كانت نسبة 18.10% من الإجابات حيادية، حيث سجلت أكبر نسبة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

موافقة على العبارت الأولى و هي " يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة " بنسبة 77.1%، والتي تبين بأن تطبيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لها اثر كبير على أداء عمال داخلها . أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.826 و بانحراف معياري قدره 0.890، يعني بأن العاملين داخل المؤسسة يرون ان تطبيق ادارة الموارد البشرية تزيد من كفاءتهم وقدراتهم وتطور أدائهم.

المجال الأول: ادارة الموارد البشرية

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول " ادارة الموارد البشرية " كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ادارة الموارد البشرية	3.826	0.890	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات إدارة المعرفة بلغت 8263، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن هذه العبارات كافية لتحسين مستوى أداء المؤسسة .

المجال الثاني: أداء المؤسسة و الميزة التنافسية

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: أداء المؤسسة و الميزة التنافسية.

المحور الاول: أداء المؤسسة

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور أداء المؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء المؤسسة .

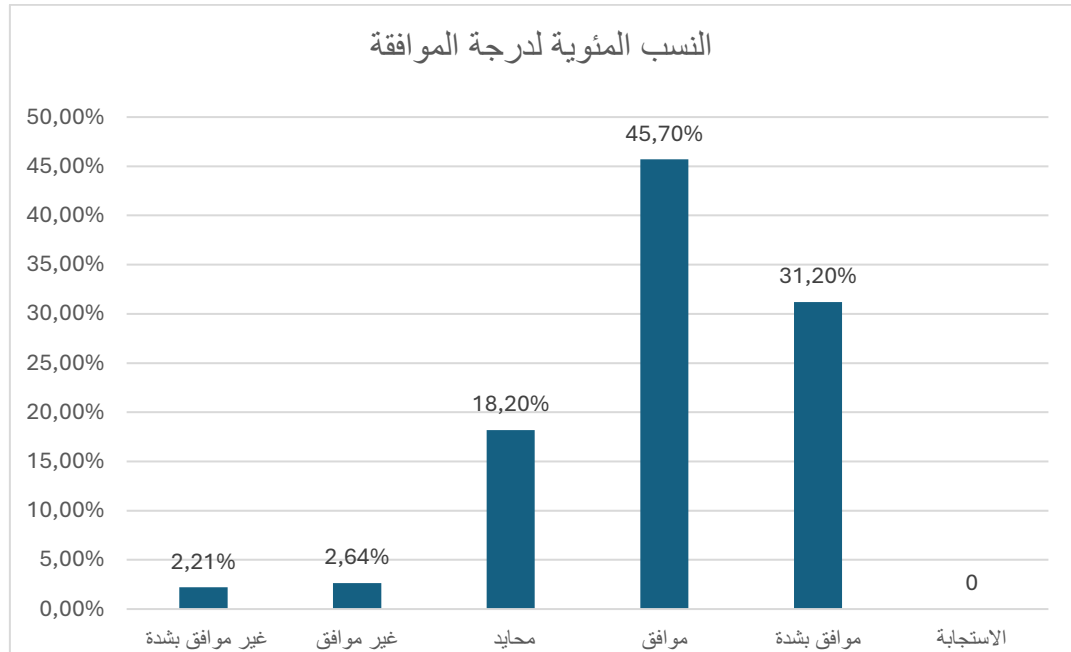
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس الأداء على مؤشر الرضا	3	2	10	12	8	3.57	1.17	عالية جدا
		8.60	5.70	28.6	34.3	22.9			
14	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أداء على مؤشر تغيب العاملين	0	0	3	19	13	4.29	0.62	موافقة عالية
		00	00	8.60	54.3	37.1			
15	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أداء على مؤشر الاحتفاظ بالموظفين	0	1	5	19	10	4.09	0.74	موافقة عالية
		00	2.90	14.3	54.3	28.6			
16	تتابع المؤسسة مدى تقدم و تطور الحاصل في أداء العاملين و مقارنتها قبل و بعد عملية التدريب	0	2	5	17	11	4.06	0.83	موافقة عالية
		00	5.70	14.3	48.6	31.4			
17	تعتمد المؤسسة معايير دقيقة وواقعة وموضوعية لتقييم أدائها	1	0	5	12	17	4.26	0.91	موافقة عالية
		2.90	00	14.3	34.3	48.6			
18	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زياد أداء الموظفين داخل المؤسسة	0	1	9	16	9	3.94	0.80	موافقة عالية
		00	2.90	25.7	45.7	25.7			
19	يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال الى تطوير العمل الإداري	2	0	4	16	13	4.09	1.01	موافقة عالية
		5.70	00	11.4	45.7	37.1			
20		1	1	11	12	10	3.83		

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

موافقة عالية	0.985		28.6	34.3	31.4	2.90	2.90	تقليص طوابير الانتظار و خفض مدة تقديم الخدمة يرفع أداء المؤسسة	
موافقة عالية	0.864	4.17	14	15	5	0	1	21 للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي	
موافقة عالية	0.926	3.71	5	20	6	3	1	22 تقارن المؤسسة مردوديتها الحالية بالسابقة	
موافقة عالية	0.796	4.11	13	13	9	0	0	23 يتوفر لدى الموظفين استعداد الكافي لتحمل المسؤولية	
موافقة عالية جدا	0.622	4.29	13	19	3	0	0	24 يستطيع العاملون ان يتعاملو بشكل مرضي مع الضغوطات الناجمة عن العمل	
موافقة عالية	0.919	3.74	6	18	8	2	1	25 يبحث الموظف عن طرق افضل للعمل و لا يفتصر على الطرق السابقة	
موافقة عالية	0,839	14,01	31.2 %	45.7 %1	18.2 %4	2.64 %	2.21 %	النسبة المئوية لإجابات المحور 2	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (21) : يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور أداء المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **76.9%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور أداء المؤسسة وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة **18.20%** من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية العشرون وهي " تقارن المؤسسة مردوديتها الحالية بالسابقة " بنسبة **57.1%**.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **4.011** وبانحراف معياري قدره **0.839**، وهذا يدل بأن عمال المؤسسة يقدمون أداء جيدا نوع ما من حيث ناحية الاقتصادية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الميزة التنافسية ما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الميزة التنافسية

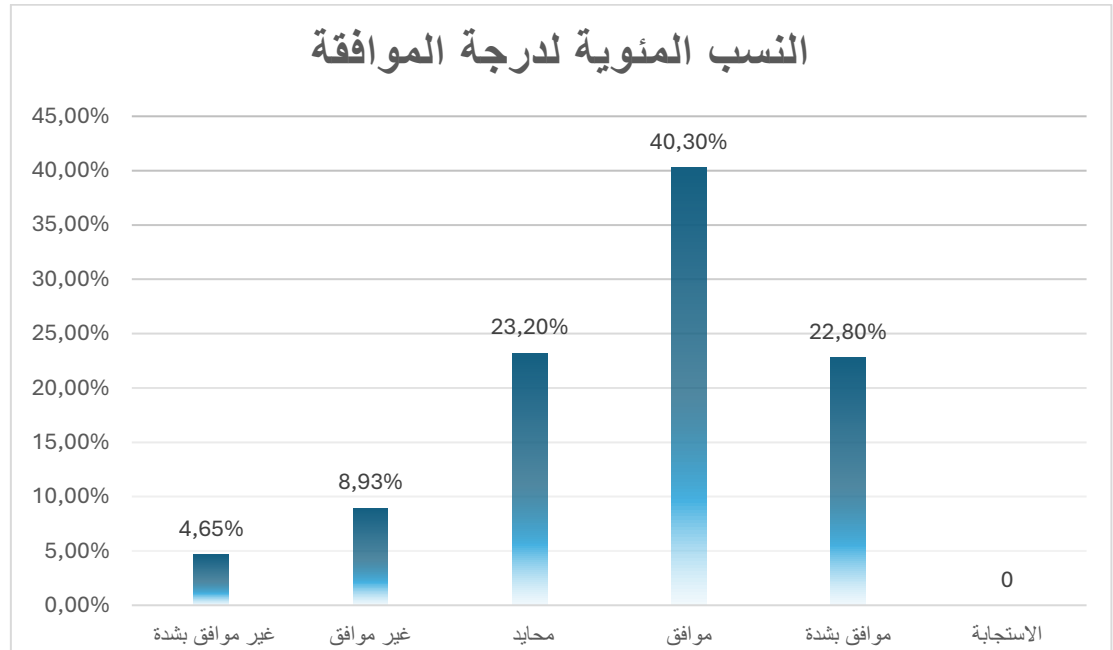
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة	1	2	15	13	4	3.49	0.887	عالية جدا
		2.90	5.70	42.9	37.1	11.4			
27	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات	1	2	14	12	6	3.57	0.948	موافقة عالية
		2.90	5.70	40.0	34.3	17.1			
28	يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة	6	7	6	13	3	3.00	1.283	موافقة متوسطة
		17.1	20.0	17.1	37.1	8.60			
29	لمؤسستنا القدرة على تقديم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	2	3	8	15	7	3.63	1.087	موافقة عالية
		5.70	8.60	22.9	42.9	20.0			
30	المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين	2	8	5	15	5	3.37	1.165	موافقة متوسطة
		5.70	22.9	14.3	42.9	14.3			
31	المطابقة للمواصفات و المعايير الدولية هي المرجع الرئيسي للمؤسسة	1	3	6	14	11	3.89	1.051	موافقة عالية
		2.90	8.60	17.1	40.0	31.4			
32	تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية	0	0	9	17	9	4.00	0.728	موافقة عالية
		00	00	25.7	48.6	25.7			
33	تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية	0	0	2	14	19	4.49	0.612	موافقة عالية جدا
		00	00	5.60	40.0	54.3			

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

النسبة المئوية للمؤيعة لإجابات	4.65 %	8.93 %	23.2 %	40.3 %	22.8 %	3.68	0.970	موافقة عالية
المحور 3								لينة

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (22) : يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 63.1% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الميزة التنافسية وهذه النسبة قريب من متوسطة، بينما كانت نسبة 23.2% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأخيرة وهي "تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية" بنسبة 54.3% وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تقول على ان الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية يزيد في نسبة الأداء المؤسسية.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.68 وبانحراف معياري قدره 0.970، وهذا يدل بأن المؤسسة تراعي العوامل الجانب التنافسية الذي يؤثر مستوى عملها وعلى أدائها.

المجال الثاني: أداء المؤسسة و الميزة التنافسية

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "أداء المؤسسة" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم(15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أداء المؤسسة	4.011	0.839	موافقة عالية
الميزة التنافسية	3.68	0.970	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات أداء المؤسسة بلغت 4.011 و عبارات الميزة التنافسية بلغت 3.68 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية ، مما يدل على أن عمال الشركة يقدمون مستوى أداء متميز من خلال عوامل المدروسة لتحسين أداء المؤسسة.

المطالب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الاحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة لإدارة الموارد البشرية على تحسين اداء مؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة الموارد البشرية على تحسين اداء مؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (16) : يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة الموارد البشرية بين اداء مؤسسة و الميزة التنافسية

المتغير التابع أداء المؤسسة و الميزة التنافسية		
المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية	R	0.505
	Sig	0.002
	N	35

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

نلاحظ من خلال جدول الذي يبين الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و اداء مؤسسة و الميزة التنافسية أن قيمة المعنوية تساوي 0.002 و هي اصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 اذن يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية و اداء مؤسسة و الميزة التنافسية بدرجة 50.5 %

الجدول رقم (17): يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط لعمليات إدارة الموارد البشرية و اداء مؤسسة و الميزة التنافسية

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية			
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	المتغير التابع: أداء المؤسسة والميزة التنافسية
0.232	0.255	0.505	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.255$ مما يعني أن المتغيرات المدرجة في الدراسة تفسر ما نسبته 25.5 % في عمليات إدارة الموارد البشرية و اداء مؤسسة و الميزة التنافسية و الباقي ما نسبة 74.5 % تفسره متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (18): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة و الميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	1.223	1	1.223	11.283	0.002
البواقي	3.577	33	0.108		
المجموع	4.799	34			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 1.223 وقيمة $F = 11.283$ ، و البواقي تمثل 3.577 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و الميزة التنافسية.

الجدول رقم (19): يوضح نموذج إختبار المعنوية الجزئية بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و الميزة التنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.400	0.445		5.388	0.000
إدارة الموارد البشرية	0.387	0.115	0.505	3.359	0.002

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

القرار: بما ان دلالة المعنوية تساوي 0.002 اصغر من 0.05 معناه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 معناه معامل الانحدار الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و الميزة التنافسية معنوي و قيمته 0.387 والذي يدل على انه اذا زادت قيمة إدارة الموارد البشرية بمقدار 10% فإن أداء المؤسسة يرتفع ب 38.7%

$$Y=0.387X+2.400+e$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيرا أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح أدناه:

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : ليس لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة

H_1 : لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.			
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	المتغير التابع: أداء المؤسسة
0.418	0.175	0.150	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.175$ مما يعني أن المتغيرات المدرجة في الدراسة تفسر ما نسبته 17.5% في عمليات إدارة الموارد البشرية و الباقي ما نسبته 82.5% تفسره متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل anova بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	0.944	1	0.944	6.991	0.012
البواقي	4.454	33	0.135		
المجموع	5.398	34			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 0.944 وقيمة $F=6.991$ ، و البواقي تمثل 4.454 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل اختبار الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية sig
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.707	0.497		5.446	0,000
إدارة الموارد البشرية	0.340	0.128	0.418	2.644	0.012

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

القرار: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، هو $Sig = 0,012$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة معنوي يدل على انه اذا زادت قيمة إدارة الموارد البشرية بمقدار 10% فإن أداء المؤسسة يرتفع ب 34%

$$Y = 0.340x + 2.707 + e$$

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : ليس لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية

H_1 : لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الموارد البشرية اتجاه الميزة التنافسية بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

المتغير المستقل: الميزة التنافسية			المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية
معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	
المصحح	R^2	R	
0.173	0.197	0.444	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.444$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.197$ مما يعني ان نسبة المتغيرات $R^2=19.7$ في عمليات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية و الباقي ما نسبته 80.3% تفسره متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج ANOVA بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	1.754	1	1.754	8.116	0.008
البواقي	7.130	33	0.216		
المجموع	8.884	34			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 1.754 وقيمة $F=8.116$ ، والبواقي تمثل 7.130 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.008 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل اختبار الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	الدالة المعنوية sig
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.901	0.629		3.023	0,000

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

إدارة الموارد البشرية	0.463	0.162	0.444	2.849	0.008
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

القرار: : من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير إدارة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، هو $Sig=0.008$ وهي أكثر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 معناه معامل الانحدار الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية معنوي يدل على انه اذا زادت قيمة إدارة الموارد البشرية بمقدار 10% فإن الميزة التنافسية ترتفع ب 46.3%

$$Y = 0.463 x + 1.901 + e$$

خلاصة الفصل:

في الأخير ومن خلال ما توصلت اليه نتائج الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسعيدة وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج اكدت الدراسة ان مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف ابعاد إدارة الموارد البشرية. وهذا ما دلت عليه النتائج ان حيث تحسينات التي جرت على عمليات داخلية في المؤسسة تعود إلى عمليات إدارة الموارد البشرية من اجل تحسين وتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

إن إدارة الموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية فقد بدأت المؤسسات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دورا مهما في تحقيق نجاح المؤسسة وتوفير المزايا التنافسية.

وتمثل الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كان للاستعمال السليم لإدارة الموارد البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

وبعد تحليلنا لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري وتحليلنا له في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية والتطبيقية وبعض الاقتراحات.

أولا: النتائج النظرية.

1- يشكل المورد البشري داخل المؤسسة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدوره لا يمكن للمؤسسة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

2- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف كتحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية وأهداف عامة كالبقاء والنمو وأهداف خاصة كاحتفاظ بالموارد البشرية.

3- توجد عوامل تؤثر على إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن للمؤسسة التحكم في بعضها كاليد العاملة ورأس المال، البعض الآخر يجب على المؤسسة التكيف معه لأنها لا تستطيع السيطرة عليها كاللوائح والقوانين والتغيرات التكنولوجية.

4- إن نظام تقييم أداء له دور كبير في تحسين أداء من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم وأن كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.

5- تهدف المؤسسة من خلال عملية تقييم الاداء موارد البشرية الى دعم روح المنافسة بين هذه الأخيرة

- 6- ان تحقيق الميزة التنافسية في السوق تنافسي مطلب تسعى اليه كل مؤسسه تريد البقاء وتحقيق ارباح وكل مورد من موارد المؤسسة له اثر في تحقيق الميزة التنافسية والموارد البشري هو اهم مورد تسعى المؤسسة لتطويره وتنميته ليكون له اثر ايجابي على ميزه التنافسية
- 7- يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف انشطتها السلعية او الخدمية واسواقها المحلية او العالمية في سعيها لكسب الميزة التنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط

ثانيا: النتائج التطبيقية.

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تم التوصل إلى النتائج التالية:
- 1- إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
 - 2- استثمار الامثل في التدريب وتطوير الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنميته الكفاءات الفردية الذي يعود بالفائدة على تحسين اداء المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية
 - 3- لتدريب وتطوير والتحفيز وتقييم الاداء دور فعال في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وهذا ما يثبت صحة فرضيات مطروحة
 - 4- المؤسسة لها توظيف واستقطاب كفاءه جديدة قليل جدا وهذا يدل ان المؤسسة لا تقوم بتوفير مناصب الشغل كثيرا
 - 5- بروز عامل نقص الخبرة لدى بعض المكونين والقائمين على برامج التدريبية في مؤسسة ونقص الاساليب العلمية الحديثة لإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية
 - 6- بينت الدراسة ان العمال في المؤسسة لا يمتلكون مهارات متعددة وايضا المؤسسة لا تشجع كثيرا الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين
 - 7- هناك علاقة تأثير مباشرة لكل من السياسات: التوظيف، نظام الاجور، تعويضات، والحوافز كذلك تقييم الاداء في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابعاد الجودة والاطر الوطني للمؤسسة واخيرا المورد البشري

ثالثا: الاقتراحات.

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها:

- 1- على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس أن تهتم بمواردها البشرية من أجل التحسين الأكثر في أدائهم.
- 2- اعتماد المؤسسة على طريقة فعالة في تدريب وتطوير و تنفيذ برامج تعمل على تحسين الاداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحسين ادائها على مدى طويل
- 3- ضرورة وضع هيئة متخصصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
- 4- ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وكذا اعاده توجيه نظام الحوافز لخدمه تحقيق الميزة التنافسية
- 5- عند تقديم المؤسسة الحوافز عليها أن تحقق عدالة داخلية بين العمال.
- 6- تشجيع الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين و تدريبهم لامتلاك مهارات متعددة
- 7- اعتماد على أصحاب الخبرة للإشراف على برامج التدريبية في مؤسسة وتوفير أساليب علمية حديثة لإعداد البرامج التدريبية

رابعا: آفاق الدراسة

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء والتجديد

ونذكر على سبيل المثال:

- الموارد البشرية ودورها في تنمية اقتصادية دراسة حالة
- أثر التعلم التنظيمي في تحسين اداء موارد البشرية والميزة التنافسية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الكتب

1. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002
2. علي حن في الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008
3. مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
4. ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2009.
5. أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، التكلفة الوقت الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004..
6. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، مسؤولياتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس 2003.
7. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2005
8. ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الأولى 2003.
9. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان 2002
10. مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
11. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008
12. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
13. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2003.
14. وديع. محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها العدد الرابع والعشرون: السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت: ديسمبر، 2003.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر - جامعة قلمة الجزائر..
16. محسن أحمد الخضري صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر ط، 1. 2004
17. محمد أكرم العد لوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
18. عبد الله ابراهيم الدرمني، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1 دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017
19. عائشة التاييب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1 منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
20. كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

القائمة المراجع

21. زغدار أحمد المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
22. سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دط، دار الجامعية لـ نشر، الاسكندرية، مصر
23. طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
24. عبد العزيز علي حسن إدارة التميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003
25. عز الدين علي السوي سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015
26. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2012
- رسائل ومذكرات واطروحات الجامعية:
1. حميتي سيد علي مراجعة الموارد البشرية دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر، 2000.
2. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.
3. شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011
4. اسعون عمر: إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013
5. بوحنية قوي: ادارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر، 2007
6. بوعامة خامرة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر، 2014
7. حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر جامعة تبسة، 2017
8. حسن فلاح حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009
9. رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة دكتوراه جامعة سطيف، 2014
10. ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك ميلة الجزائر، 2013/2014.
11. أبو حطب موسى محمد، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

القائمة المراجع

12. الأغا وفيق حلمي، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة غزة، 2010.

13. بن ترينافي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

14. بن سعد وسيلة تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة جامعة جيلالي يابس، بسبدي بلعباس 2016. / 2015

15. ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنظط اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018.

- المقالات والمجالات:

1. الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد 7، الجزائر، 2009/2010
2. اسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 28 / 27
3. بوالشرش نور الدين محامدية ايمان واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016
4. حبيش علي اوكيل رابح الادارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 21، جانفي 2019
5. خالد محمد الحيصات معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد 2، العدد 4، 2006.
6. سلمى رزق الله مساك امينة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017.
7. سلمى رزق الله ومسالك أمينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة آفاق العلوم، العدد 7، جامعة البليدة، مارس 2017
8. أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، مارس 2007

- الموقع الإلكتروني

www.mobilis.com

- قائمة المراجع الفرنسية

1. A.Bartoli. Le management dans les organisations publiques. » undo. Paris.1997.
2. Jarroson, 100 ans de management : Un siècle de management a travers les Ecrits, Dunod, Paris, 2000.
3. Cancetta Lanciaux, « compétitivité et employabilité. » revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.

4. 64G. R. Terry S. G. Franklin, Les principes d'un management, 8^{ème} éd, Edi-Tion Economica, Paris. 1985.
5. M. Peretti, Ressources humaines, 5eme ed, Vuibert, Paris.
6. M. Peretti, Tous DRH, 2^{ème} ed, Les édition d'organisation, Paris, 2001.
7. R. Edghffer, Précis de gestion d'entreprise ; 2^{ème} éd, Nathan, Paris, 2001.
8. Bernard Glesse, Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, 2^{ème} édition, Economica
9. Bernard Mantory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humains, pilotage Social et performances, Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2005.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

استبيان لإكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

**" دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء
المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية "**

تخصص: إدارة الانتاج والتموين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

_ أخي الموظف ... أختي الموظفة ...

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فان نأمل منكم التكرم علينا بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة بحيث ان الدراسة تعتمد على صحة اجابتكم ولذلك نرجو ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم لان مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

كل المعلومات التي تدلي بها ستُعامل بشكل سري، وسيتم استعمالها لأغراض الأكاديمية فقط

تحت اشراف أستاذة:

من اعداد الطالب:

- مسان. كرومية

• شنة محمد عبد الكريم

• بوطالب مصطفى

السنة الدراسية: 2024/2023

القائمة الملاحق

البيانات الشخصية:

1- الصنف: ذكر ☐ انثى ☐

2- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36 الى 45 ☐ أكثر من 45 ☐

3- المستوى التعليمي: الثانوي ☐ الجامعي ☐ دراسات العليا ☐ أخرى ☐

4- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 ☐ أكثر من 10 ☐

5- حسب الوظيفة: اداري ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير ☐

البيانات المتعلقة بالدراسة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة الموارد البشرية					
1. يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة					
2. تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء					
3. تمنح المؤسسة الموظفين فرص تدريبية داخل او الخارج المؤسسة					
4. تعمل المؤسسة على معرفة آراء العاملين المتدربين على مدى رضاهم بالبرامج التدريبية المقدمة					
5. يساهم التدريب في المؤسسة على تحسين الأداء واكتساب مهارات للعاملين					
6. تمتلك المؤسسة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق حاجاتهم المختلفة					
7. تقوم المؤسسة بتحديد نظام الحوافز مما يتناسب مع الموظفين					
8. تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر					
9. تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون					
10. تحفيز العاملين على المزيد من العطاء يمر عبر نظام مناسب للأجور					

القائمة الملاحق

					11. تعتبر الرواتب من أفضل الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي عند معظم المؤسسات
					12. تدفع المؤسسة بالموظفين الى اشباع الكثير من الحاجات مما يساهم في تطوير قدراتهم وتطوير المؤسسة التي يعملون بها
الأداء					
					13. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس الأداء على مؤشر الرضا
					14. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أداء على مؤشر تغيب العاملين
					15. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أداء على مؤشر الاحتفاظ بالموظفين
					16. تتابع المؤسسة مدى تقدم وتطور الحاصل في أداء العاملين ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب
					17. تعتمد المؤسسة معايير دقيقة وواقعة وموضوعية لتقييم أدائها
					18. يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زياد أداء الموظفين داخل المؤسسة
					19. يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال الى تطوير العمل الإداري
					20. تقليص طوابير الانتظار وخفض مدة تقديم الخدمة يرفع أداء المؤسسة
					21. للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي
					22. تقارن المؤسسة مردوديتها الحالية بالسابقة
					23. يتوفر لدى الموظفين استعداد الكافي لتحمل المسؤولية
					24. يستطيع العاملين ان يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوطات الناجمة عن العمل
					25. يبحث الموظف عن طرق أفضل للعمل ولا يقتصر على الطرق السابقة
الميزة التنافسية					
					26. تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة
					27. تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات
					28. يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة

القائمة الملاحق

					29. لمؤسستنا القدرة على تقديم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين
					30. المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين
					31. المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجع الرئيسي للمؤسسة
					32. تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية
					33. تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية

نشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

القائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير/2024

سعيدة: 10 مارس 2024

إلى السيد: سيد انتباهت الجوانب
سليمة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):

- الطالب (ة) محمد عبد الحميد (ة): في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة الإنتاج والتأمين

- الطالب (ة): عبد الله محمد علي مسجل (ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة الإنتاج والتموين

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسساتكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم

لإنجاز بحثهم

وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم، وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث.

و أخيرا تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

~~(ليس اسم قساروم القسبيير
د. شوهر فانت عبيد الله)~~

يوجه الى الوكالة
الحجارية موبين

المدير الولائي للبريد والموصلات
الساكنة و
شعبان محمد