



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

تخصص مالية و تجارة دولية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية في تدعيم

القدرة التنافسية للمؤسسة

- دراسة ميدانية مؤسسة نفضال - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذة:

د. خراز لخضر

من إعداد الطالبة:

• هاشمي رقية

لجنة المناقحة

رئيسا

مضروفا ومقررا

ممتحنا

بومدين ممد أمين

خراز لخضر

بن سكران بودالي

2022/2021

نة الجامعي

الس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19

شكر وعرفان

الشكر الأول والأخير إلى رب العرش العظيم

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة :

الأستاذ المشرف : خراز لخضر . على جميل صبره وعظيم جهده

وحنكة نصائحه وتوجيهاته وإشرافه المتميز وعمله المتفاني

الذي رافقني طيلة بعثتي هذا، حيث طالما تحملني بطيبة قلبه

وكبر خاطره، فأنا أعجز عن إنتقاء الكلمات التي في نظري قاصرة أن أوفيه حقه.

كما أتفضل بالشكر الخالص إلى كل أساتذتي الذي أكن لهم الإحترام

والتقدير

كما أشكر عمال مؤسسة نفضال وأتقدم بالشكر الخاص إلى من بصمتهم بصمة

صدق في هذه المذكرة ولكل هؤلاء التقدير والإعتراف بالجميل.

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى:

أمي الغالية اعظم إنسانة في حياتي نبض الحنان و بلسم الجراح. و الى والدي الغالي رمز العائلة من اقتنر بنسبي إليه .

و الى اخي العزيز و سندي في الحياة، و الى كل عائلتي.

و الى روح جدي و جدتي رحمهما الله.

و الى كل الأصدقاء، و من كانوا برفقتي و صاحبتي في اثناء دراستي في الجامعة.

و الى كل من لم يخنر جهدا في مساعدتي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء أثر الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية، حيث تعد القدرة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل مجموعة من الباحثين، فاتجه التحليل الاستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور ادارة الموارد البشرية للمؤسسة في عملية خلق وتدعيم القدرة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد، وضمن هذا الإطار نحاول إبراز أثر الموارد والكفاءات البشرية خلق وامتلاك القدرة التنافسية باعتبارها المحدد الأساسي للتنافسية في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، القدرة تنافسية، إدارة الموارد البشرية.

Abstract :

This study aims to shed light on the impact of human resources in strengthening competitiveness, as competitiveness is one of the most important topics that still receive interest in study and analysis by a group of researchers, so the strategic analysis turned towards emphasizing the importance and role of talent management for the organization in the process of creating and strengthening sustainable competitiveness. Through the resource-based approach, and within this framework, we try to highlight the impact of human resources and competencies on creating and owning competitiveness as the main determinant of competitiveness in light of the transition towards a knowledge-based economy.

Keywords: human resources, competitiveness, talent management.

قائمة المحتويات

الفهرس	
-	الإهداء.
-	تشكرات.
-	الملخص.
-	الفهرس.
أ	مقدمة عامة.
ب	فرضية الدراسة
ب	دوافع اختيار الموضوع
ج	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
د	اهداف الدراسة
د	منهج البحث
د	تقسيم الدراسة
هـ	دراسات سابقة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

10	المبحث الاول: ماهية الموارد البشرية
10	المطلب الاول: تعريف الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: مصادر الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: نشأة و تطور الموارد البشرية

23	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية
30	المطلب الأول: ماهية وخصائص تنمية الموارد البشرية.
32	المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: القدرة التنافسية

41	المبحث الأول: ماهية التنافسية
41	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
41	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
42	المطلب الثالث: محددات و شروط التنافسية
47	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية
47	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية
48	المطلب الثاني: أهمية و خصائص القدرة التنافسية
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
51	المبحث الثالث: القدرة التنافسية للموارد البشرية
51	المطلب الأول: عوامل نجاح تحتاجها المؤسسات الاقتصادية في تدعيم قدراتها التنافسية
52	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في خلق قدرة تنافسية استراتيجية
56	المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية كمصدر للقدرة التنافسية

الفصل التطبيقي دراسة ميدانية مؤسسة نفعال

61	تمهيد
62	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفعال.
62	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.

67	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة
71	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة
74	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات
98	خاتمة عامة.
101	قائمة المصادر والمراجع.
-	الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
70	الجدول (01) يوضح مقياس ليكارت الخماسي
71	الجدول (02) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي
72	الجدول (03) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ
75	جدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)
79	جدول (08): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد جذب المواهب
80	جدول (09): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد تطوير المواهب
81	جدول (10): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد الاحتفاظ
82	جدول (11): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد التمكين
83	جدول (11): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد التعويض
85	جدول (13): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد الجودة
86	جدول (14): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد اليقظة
87	جدول (15): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد الابداع
88	جدول (16): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد التكلفة
91	الجدول (18) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى
93	الجدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
54	شكل رقم (1) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية
64	الشكل رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال
76	الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
77	الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
77	الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
78	لشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
78	الشكل رقم (07): يوضح المستوى التنظيمي
95	الشكل 08: التوزيع الطبيعي (Normal p plot)

المقدمة

المقدمة

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة، وفعالة على المستوى المحلي، و العالمي لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري. الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية و العامل الأساسي في كسب القدرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانيزمات اقتصاد السوق، لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميه ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الضامن لتحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا.

من أجل ذلك يتزايد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتنميتها وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي بتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطورا يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي ووعيا من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية.

● وعليه وفي هذا السياق جاءت الدراسة في تشخيص إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

● وهي محاولة معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة.

• إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق و باعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تدعيم القدرة التنافسية، والذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات الاقتصادية، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتدعيم قدرتها التنافسية فقد خلص الباحثون إلى ضرورة أن يكون مدير الموارد البشرية على دراية وعلم بفن تسيير الموارد البشرية الذي يستخدمه الفرد العامل كمورد أساسي من موارد المؤسسة كما أن ضرورة توفير مناخ يستجيب لحاجات الفرد الأساسية التي تمكنها من الخوض في غمار المنافسة.

استنادا لما سبق تتجلى معالم إشكالية هذا البحث:

✓ ما مدى تأثير ادارة الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية ؟

✓ الأسئلة الفرعية

1. ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بتدعيم القدرة التنافسية؟

2. ما علاقة الموارد البشرية بتدعيم القدرة التنافسية المؤسسة؟

فرضية الدراسة:

✓ هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية:

✓ توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة.

✓ لا توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تسعى إدارة الموارد البشرية ال تحسين العملية التنافسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في القطاع الاقتصادي والمساهمة في النمو كما تكمن أهميتها في الفحص والتوافق بين إدارة الموارد البشرية والعملية التنافسية.

دوافع اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع جاء لأسباب ذاتية و اخرى موضوعية منها:

- ✓ ميول و رغبة الطالبة.
- ✓ يتناسب الموضوع محل الدراسة مع طبيعة التخصص.
- ✓ الرغبة في تطوير معارفنا و كل من يعمل بعملا باعتبار الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية كعنصر في تدعيم القدرة التنافسية داخل المؤسسة. وباعتبار أن البحث في هذا الموضوع مهم جدا للارتقاء بالمؤسسة على المستوى العالمي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- أ. الحدود المكانية: انحصر البحث على مؤسسة نفضال ولاية سعيدة.
- ب. الحدود الزمانية: بالنسبة للجانب النظري تم جمع المعلومات من مختلف المصادر الثانوية و ذلك بداية من شهر ديسمبر اما الجانب التطبيقي فكان في نهاية شهر فيفري الى غاية شهر مارس.

اهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى:

- ✓ لرصد واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية داخل المؤسسة.
- ✓ تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و مدى تطبيقها على المنظمات و اثرها على دعم القدرة التنافسية.
- ✓ توضيح اهمية هاته الممارسات في تعزيز و رفع اداء العاملين لتدعيم القدرة على التنافس.
- ✓ لفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع صورة المنظمة و رفع ادائها الانتاجي.

منهج البحث:

على ضوء الاشكالية المطروحة لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تطلبه طبيعة هذه الدراسة التي تقوم بجمع المعطيات كما هي واستخراج النتائج و تحليلها و الحكم عليها. ومن خلال اجراء مسح عن طريق العينة احصائيا باستعمال برنامج SPSS 23.

تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع قسم البحث إلى ثلاث فصول:

يتناول الفصل الأول أهم الجوانب النظرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني مدخل لإدارة الموارد البشرية والمبحث الأخير آليات تنمية الموارد البشرية..

الفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول ماهية التنافسية، أما المبحث الثاني ماهية القدرة التنافسية، والمبحث الثالث القدرة التنافسية للموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تقديم المؤسسة المستقبلية المتمثلة في المؤسسة نفضال ولاية سعيدة وفي المبحث الثاني التحليلات الخاصة بالدراسة والمبحث الثالث النتائج والتوصيات.

دراسات سابقة:

دراسة الباحث(ة): رياض بن صوشة ماجستر علوم 2007 جامعة الجزائر 03 بعنوان:

(تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية)

هدف الدراسة	جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية ويمكن ان تحقق الجهات الأكاديمية ومنظمات الأعمال عدة فوائد من خلال هذه الدراسة
منهج الدراسة	المنهج التحليلي
عينة الدراسة	عمال المؤسسات الرياضية
اداة الدراسة	اعتمدت أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة -تحليل المنفعة- تقييم الاداء
اهم النتائج	<p>من خلال الدراسة توصل الباحث الى العديد من النتائج ويمكن إجمالها</p> <ul style="list-style-type: none"> - تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: - تبني بضم التواء على اختلاف وليس على تشابه - يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية - يمكن المنظمات اعتماد الداخل التالية في محاولاتها بناء تعظيم قدراتها التنافسية - تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات - بناء (تحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها - يمكن تحسين الميزة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية: - إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية - تحسين الإنتاجية التنظيمية ،تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات

دراسة الباحثة: بن قايد فاطمة الزهرة 2008 / 2012 جامعة المجد بوقرة بومرداس بعنوان:

(دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية)

إلى أي مدى يمكن للإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية أن تنمي وتطور الميزة التنافسية للمؤسسة SNVI	الاشكالية
لمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة كونها أكثر ترابطا مع الموضوع	منهج الدراسة
المؤسسة أخذت بعين الاعتبار المورد البشري الذي بدونه لا يستطيع بلوغ ذلك الهدف. عدم تبني المؤسسات الجزائرية للمفهوم الإدارة الاستراتيجية لموردها البشري بالمفهوم الذي نعرفه نحن الباحثون في علوم الاقتصادية والتسيير، فهم ينظرون إليها على أنه تلك السياسات والخطط والموازنات. كما أن تنتمي هذه المؤسسات إلى بيئة متغيرة باستمرار فإنها تواجه منافسين بأشكال وأنواع مختلفة، وكلهم يسعون وراء الحفاظ على المزايا.	اهم النتائج

دراسة الباحثة: بسرياني اسماء - غطاس يمينة 2010 / 2009

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية مؤسسة سوناطراك قسم التنقيب

إلى أي مدى يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟	الاشكالية
التحليلي الوصفي في الجانب النظري أما التطبيقي فاعتمدوا الدراسة الميدانية	منهج الدراسة
يؤدي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسيا في تعبئة الكفاءات الفردية , كما يفعله في تطوير مخزون رأس مال البشري الفكري؛ إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك, وتسييرها تسييرا فعلا وكفؤا ؛ من خلال دراسة الحالة أثبت أن الموارد البشرية للمؤسسة ساهمت مع عملية التسيير المحكم لتحقيق ميزة تنافسية , كما حيث أن هروب الكفاءات البشرية من المؤسسة في 2002 وزيادة النسبة في 2004 أدى إلى ظهور أزمة حقيقة.	اهم النتائج

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية المصارف التجارية الجزائرية

<p>اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من اختيار، تدريب، تنمية وتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، الجودة، التحديد والاستجابة الحاجات العميل.</p>	<p>الاشكالية</p>
<p>الوصفي التحليلي استمارة استبيان</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>بينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لكل من استراتيجية الاختيار، و استراتيجية التدريب والتنمية، و استراتيجية التعويضات في تحقيق المنظمات لميزة تنافسية الأمر الذي يوجب ضرورة اهتمام المصارف التجارية الجزائرية باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ تضع إدارة الموارد البشرية في المصارف (مجتمع الدراسة) استراتيجية لإدارة مواردها البشرية بما فيها استراتيجيات الاختيار، التدريب والتنمية، التعويضات إلا أن مدة وضعها تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لمدة وضع الميزانية الابتدائية والتكميلية من جهة، و المستجدات التي تواجهها من جهة أخرى.</p>	<p>اهم النتائج</p>

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها : "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال اليت تقوم بها المؤسسة، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات : موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، ابقى الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية"¹

وتعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة force Labor ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة غير الماهرة، العمالة الفنية العمالة غير الفنية، والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية... الخ.²

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

تقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات جهد،... الخ. من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وبمقارنة الموارد البشرية مع بقية الموارد الأخرى نجد أنها أكثر أهمية ذلك لأنها:

هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجية، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.³

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 17.

² محمد رمضان مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، 2004، ص 309-310.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط 1، دار النشر وائل، عمان، 2005، ص 11.

إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة⁴ يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية لإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة⁵.

المطلب الثالث: مصادر الموارد البشرية

يعرف مصدر الموارد البشرية بأنه: الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة، ويمكن تصنيف المصادر التي تمول وتزود المؤسسة منها حاجتها من الموارد البشرية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1. المصادر الداخلية : يقصد بالمصادر الداخلية للموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي كل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة، أو استقلاليتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً أصلياً للموارد البشرية ، ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجاتها ذاتياً منها.

وتلجأ المنظمات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المنظمة لأي سبب كان، فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها شخص من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن

⁴ محمد رمضان مقلد، مرجع سابق، ص 310-311.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص21

في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية⁶.

2. **المصادر الخارجية:** لغرض الحصول على الموارد البشرية من مصادر خارجية أي الأفراد الذين يرغبون في العمل والذين لديهم القدرة والاستعداد له لا بد من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الأفراد في الحصول على احتياجاتها من الأفراد ، ومن هذه الوسائل ما يلي:

أ- **الإعلانات :** يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين ولغرض إنجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد في الإعلان نوع العمل، الشروط الواجب توافرها في المتقدمين⁷.

ومع ذلك هنالك ثلاثة متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل لإعلام، وهذه المتغيرات هي:

✓ سوق العمل وأنواع المنافسة .

✓ سمعة المنظمة وظروفها الشائعة الاقتصادية والاجتماعية .

✓ درجة تحديد متطلبات العمل والدقة في الإعلان.

و الشروط الواجب توافرها في الإعلان:

✓ أن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة واحتياجاتها .

✓ ضرورة نشر الإعلان في جريدة واسعة الانتشار ومعروفة ومتداولة من قبل عدد كبير من

الجمهور

⁶ عمر وصفي عقيل، مرجع سابق، ص 283-284.

⁷ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص 71-72

✓ ضرورة توفر الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان مع الابتعاد عن

الأوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل واعتماد على المعايير الموضوعية

ب- مكاتب العمل الخاصة: ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف ، ومهمتها الوساطة

بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين في العمل من جهة ائنية، إذ تحتفظ

لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمات صاحبة الحاجة والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها،

وأیضا بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بها، إذن دور هذه المكاتب هو الاتصال بين

الجهتين ليتم اللقاء بينها والتفاوض ثم التعيين، بعد خضوع الأفراد للإجراءات معينة⁸.

ت- توصية الأفراد العاملين الحاليين : تعتبر التوصية المقدمة من العاملين الحاليين من أفضل

الوسائل للحصول على الموارد البشرية المطلوبة حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هذا المصدر

هو أفضل المصادر، لاسيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفؤا ويتمتع بالولاء للعمل

والمنظمة والنزاهة والصدق، وهناك محددات على هذه الوسيلة هي :

✓ عدم الفصل بين علاقات الصداقة ومتطلبات العمل

✓ غالبا ما تكون التوصية الأقارب ومعارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل عوائد داخل

العمل، بغض النظر عن مدى الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العوائد⁹.

ث- طلبات التوظيف المباشرة : تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات

يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة Applicarts Direct يرغبون

ويطلبون العمل فيها، دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقا، ويكون

هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العملي، وخبراتهم، ومهاراتهم.... الخ.

⁸ عمر وصفي عقيل، مرجع سابق، ص 291.

⁹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 74.

هذه الطلبات يجب ألا تحمل ولا يقلل من أهميتها فهي احد المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبار ان أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها¹⁰.

أ- **النقابات** : تعد النقابات على اختلاف أنواعها احد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجتها من الموارد البشرية، فهي تلعب في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص والعديد من الدول الأوربية وبلدان العالم بشكل عام، دور الوسيط بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه، ونود الإشارة هنا إلى أن بعض النقابات الأمريكية تلعب دورا بارزا في التوظيف حيث تشترط على المنظمات عدم تعيين عامل ما، إلا بعد الرجوع إليها في هذه الحالة تقتصر عملية التوظيف على المنتسبين للنقابة ، وهذا يزيد من عدد العمال المنتسبين للنقابات ويعطيها قوة أكبر¹¹.

ب- **الجمعيات العلمية** :تعد هذه الجمعية مصدرا هاما من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إخبارية، كالمجلات، واجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة لإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوبة شغلها، فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدتها هذه الجمعيات فرصة لأن يتعامل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل وترغيبهم في التقدم وطلب العمل في منظماتهم وخاصة لبعض التخصصات النادرة، إن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما، وذلك بسبب قصر مدتها، إلا انه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب بحيث تكون بمثابة لقاء أولي تعارفي بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة.

¹⁰ عمر وصفي عقيل، مرجع سابق، ص 293.

¹¹ المرجع نفسه، ص 292.

ت- أسواق العمل الخارجية : يعين بأسواق العمل الخارجية العمالة الوافدة من الدول المجاورة وغير المجاورة أيضا والتي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة في السفر إلى الخارج من أجل العمل وذلك راجع إلى تدني مستوى الرواتب والأجور لديها، يعتبر هذا المصدر من أهم مصادر الاستقطاب الموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد، و تتميز الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات ومستوى التحصيل العلمي، وتكون عادة مدربة ومؤهلة وجاهزة للعمل وليست بحاجة إلى تعليم، تدريب، وتكاليف ويوجد مرونة في إنهاء عملها مع النقابات أو الجهات الحكومية المعنية كوزارة العمل، لكن على الرغم من هذه المزايا المصاحبة لمصدر سوق العمل الخارجي إلا أن بعض البلدان مثل كندا، استراليا، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من ضعف انسجام الموارد البشرية الوافدة من بيئات مختلفة وجنسيات كذلك وبينها وبين العمالة المحلية¹².

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشري مجموعة الافراد العاملين في المنظمة.

كما يشير مفهوم ادارة الموارد البشرية الى مجموعة الاستراتيجيات و الممارسات و السياسات و البرامج المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بقوة العملاء التي تحتاج اليها الادارة لأداء وظائفها على اكمل وجه.

و قد عرفها (denisi §griffin,2001) بانها مجموعة شاملة من المهام و النشاطات الادارة التي تهتم بالتوظيف و التطوير و التحفيز و المحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى الى الكفاءة

¹² جلد محمد، رسالة دكتوراه مقدمة في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2020-2021، ص 31.

والفاعلية¹³.

المطلب الثاني: نشأة و تطور الموارد البشرية

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها. وشكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة. ومرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام، إلى إدارة أفراد، وأخيرا إلى إدارة للموارد البشرية(التسمية الحالية لها).

وفيما يلي عرض لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في شكل مراحل منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة:

1- المرحلة الاولى: ظهور الثورة الصناعية

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال. وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال، رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع وتحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثال وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع، وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال ، فقد كان البعض منهم يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصانع، وتوفير الشروط الصحية للعمال.

¹³ حسين وليد حسين عباس، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 20-22

ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاكتفاء المتزايد على الآلات، سواء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل.... كلها عوامل ساعدت في

رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل. وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الو. م. أ 1914، وكان يطلق عليها اسم " إدارة الاستخدام" وكانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور.

2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " فريديريك تايلور" والذي كانت أهم مبادئه :

- أ- تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف، وتحديد الظروف الملائمة للأداء.
- ب- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.
- ت- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظيفتهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.
- ث- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم. وعليه فقد اهتم "تايلور" بالعاملين من خلال اهتمامه بتنميتهم، ودفع الأجور الجيدة لهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب اهتمامه بدراسة رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض

تكاليف الإنتاج. وكل هذا بممارسة العمل الإداري عن طريق أساليب علمية بدال من العشوائية¹⁴.

وكان "تايلور" يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفر الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري .

كما كان يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة دراسة وتحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات الغير ضرورية لزيادة الإنتاجية.

وهنا يظهر اهتمام تايلور بالموارد البشرية من خلال اهتمامه بتدريب وتوجيه واختيار العاملين، ودعوته لتحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين من خلال التعاون بينهما. لان كل فائض في الإنتاج يجني ثماره العمال في شكل أجور ومكافآت وصاحب العمل (الإدارة) في شكل مستوى أعلى من الأرباح.

و بالإضافة إلى مساهمات تايلور في الاهتمام بالموارد البشرية من خلال مبادئه في الإدارة العلمية، فقد اهتم " هنري فايول" والذي يعتبر من رواد هذه المدرسة أيضا بالموارد البشرية حيث اهتم بمشكلات الأجور والحوافز وتقييم الوظائف، ووضع عدة مبادئ اهتم في أغلبها بالأفراد العاملين . واشتهر " فايول" بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة والمتمثلة في:

- التخصص وتقسيم العمل .
- السلطة لا تنفصل عن المسؤولية .
- وحدة الأمر .
- وحدة التوجيه .

¹⁴ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 36-41.

- الاتصال .
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
 - مكافأة الأفراد .
 - المركزية.
 - الترتيب.
 - النظام والتأديب .
 - العدالة و المساواة .
 - استقرار العمالة .
 - الابتكار و المبادرة.
 - روح التعاون.
- كما قسم "فايول" وظائف الإدارة إلى عناصرها الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتي تحترق كل وظائف التنظيم بما فيها إدارة الموارد البشرية.
- وعلى الرغم من أن حركة الإدارة لاقت العديد من الانتقادات كونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين. إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- فقد كانت أفكار " تايلور " و " فايول " وغيرهما من رواد هذه الحركة بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارات للاستخدام (الاسم القديم لإدارة الموارد البشرية) لتهتم بشؤون العاملين.

3- المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى

أضفت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة انتشار إدارات تهتم به، وساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال والحكومات بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب وتزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع، وزيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين، فقد فرضت ظروف الحرب عموماً زيادة في ساعات العمل، وتسريع وتيرة العمل. وبذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل. وكل هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم وحياتهم المعيشية، وأصبحت لديهم قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة استخدام في منظماتهم لتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج وعليه فقد عجلت هذه الحرب في انتشار إدارات تهتم بشؤون العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة)

وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية
Relations industrielles

4- المرحلة الرابعة : ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

قدم "التون مايو" Mayo Elton الذي يعتبر زعيماً لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية: "Western Electric" و التي اكتشفت من خلالها ان:
التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية

يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.

لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط. بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية

فركزت هذه المدرسة أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد و المجموعات.

وقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام و إيجاد أشخاص مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية

5- المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وتغيرت تسميتها إلى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" وشاعت هذه التسمية كثيرا في كل من الو.م.ا وبريطانيا، وظهر في هذه الفترة تخصص الأفراد (personnel) كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال.

ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل التوظيف، حيث أخذت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد.

وفي الفترة ما بين 1960 و1980 زادت أهمية إدارة الأفراد، وأصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتعيينها، وتدريبها وتنميتها وتعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة

الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية. بعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبحت هذه الإدارة استراتيجية خاصة بها ترجمها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية.

ويشكل "مدخل إدارة الموارد البشرية" أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة. وحسب هذا المدخل فإن الاهتمام بالقوى العاملة ومعاملتها كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والأفراد، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

أ- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت، يجب على الإدارة التي تهتم بها أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها.

ب- تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرصا وتحديات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها .

ت- على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المنظمة، والتكيف الخارجي وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة .

ث- لا بد أن تخلق سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.

ج- إن بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد كون الأفراد استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمنظمة أهمها زيادة الإنتاجية¹⁵.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة أهدافها لا بد ان تمارس ادارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف اساسية تتعلق باستقطاب و اختيار و تطوير و تعويض و صيانة و تقويم اداء الموارد البشرية مما يسهم في امتلاك المنظمة لقوة عمل ملائمة.

و من اهم هذه الوظائف في المنظمة المعاصرة نذكر ما يلي:

1. تحليل و تصميم الوظيفة:

يشير التحليل الى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول الوظيفة ويدخل في تصنيف الاعمال الى مجموعات متشابهة بحسب المهارات التي تتطلبها كل وظيفة و هو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات و اصدار الحكم بأهميتها و مدى ارتباطها بالوظيفة. كما يهدف الى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها و من ثم تحديد واجبات الوظيفة و المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة. و هذا يعني ان التحليل يشمل نشاطين الاول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و علاقاتها بالأعمال الأخرى، و الثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة التي يتولى تحديد المتطلبات البشرية و المهارات و المؤهلات المطلوبة التي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة.

¹⁵ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 41-42.

2. تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة و ذلك لدوره الرئيسي في نجاحها و زيادة فعاليتها. و يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية و استخدامها و عرضها و تطويرها. و تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد و تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم و النوع. كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة و يخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية. فضلا عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية. و يظهر القوة و الضعف في نوعية و اداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب و التطوير و اشباع و تحقيق رغبات و اهداف كل من المنظمة و الفرد. و هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في تخطيط الموارد البشرية ابرزها التغييرات الداخلية و هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة منها التغييرات المتعلقة باستراتيجية المنظمة و التي تتمثل بالخطط طويلة الامد المتعلقة بالإنتاج و مدى توسع الاسواق او الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الافراد المطلوبة و انما على نوعية هؤلاء الافراد. اما المتغيرات الخارجية و التي تتجلى في التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة و منها التغييرات الاقتصادية المتمثلة بعمليات التنمية و التطوير الاقتصادي في بعض او كل القطاعات.

3. استقطاب الموارد البشرية: هو عملية البحث و الحصول على مرشحين المحتملين للوظائف

بالعدد المطلوب و بالنوعية المرغوبة و في الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة. و تتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة، و امكانياتها، و ظروف سوق العمل، و الجوانب الاقتصادية بصفة عامة.

وتهدف وظيفة الاستقطاب الى اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياج المنظمة من الموارد البشرية و توفير اكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملا الشواغر و باقل

التكاليف، و الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب و استقطاب الافراد الملائمين للوظائف، و بالتالي تقليل عدد الافراد الغير ملائمين للوظائف، و الاسهام في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل و كفاية عالية فضلا عن المساهمة في تقليل جهود و تكاليف اعداد البرامج التدريب و التنمية و تكوين قوة عمل ذات تأهيل و كفاءة عالية في المنظمة. و تتكون مصادر الاستقطاب من الاستقطاب الداخلي اذ تسعى المنظمة هنا الى سد عجزها من الافراد عن طريق ترقية الافراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف اعلى شرط ان تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، و الاستقطاب الخارجي و يشير الى ملا المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي فضلا عن الكليات و الجامعات و مكاتب التوظيف العامة و الخاصة و الاعلان في الصحف و المجلات و الاستقطاب الالكتروني.

4. اختيار الموارد البشرية: هو عملية التي تهدف الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، و تعد عمليات الاختيار بمثابة اجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة و المهارة و السلوكيات و السمات الاخرى التي من الممكن ان تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها. و تحظى عملية الاختبار بأهمية كبيرة في المنظمات جراء التطبيق السليم لمعايير و قواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل. و تضمن فاعلية النظام الاختيار للأشخاص اشباع الحد الادنى على الاقل من حاجاتهم الانسانية، اذ يوفر لهم الاجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية، كما يحقق اختيار الشخص المناسب للوظيفة للمنظمة انتاجه اعلى، و يقلل من حوادث العمل، ويساعدها على تقليل تكاليف التدريب.

وهناك مجموعة من الاختبارات التي يمكن للمنظمة اعتمادها عند اختيار الموظفين من ابرزها اختبارات الذكاء و اختبارات العقلية الخاصة و اختبارات القدرات الحركية و البدنية و قياس

الشخصية و الاهتمامات و اختبارات الانجاز و اختبارات العمل و نماذج المحاكاة و الاختبارات الموضوعية.

و تعتمد المنظمة على مجموعة معايير عند اختيار عاملها من اهمها ان تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة، و ان يكون من اصحاب الخبرة في مجال الوظيفة، و ان يكون المستوى التعليمي للموظف المرتقب مناسباً للمجال الوظيفي، و ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد لطبيعة العمل.

5. تدريب الموارد البشرية: عرف التدريب بانه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة، و التي تتضمن المعرفة، و المهارات و السلوك الحرج لنجاح اداء الوظيفة، و عرف بانه البرامج التي يصممها الخبراء و المستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لإعداد الافراد التي ترغب المنظمة تعيينها في وظائف محددة.

و تتجلى اهمية التدريب من خلال دوره في زيادة الانتاج و تحسين الاداء النوعي على المستوى المنظمي لاسيما و ان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الفردي للعاملين، كما يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين و يزيد من كفاءتهم و تحسين اداءهم مما ينعكس على الابعاد المعنوية لديهم، و يعد التدريب من الوسائل الايجابية في اعداد و تأهيل قوة بشرية قادرة على ان تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة، كما يساهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية و رفع مستوى ادائها بكفاءة و فعالية، و بالتالي في استقرار العجلة الانتاجية بصورة شاملة اذ ان الافراد المدربين بكفاءة و فعالية غالبا ما يقومون بأداء اعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الاداء العام على المنظمة بشكل ايجابي، و بالتالي الحفاظ على الوضع التنافسي. و يمكن تحديد اهم الخطوات التي تمر بها عملية التدريب و التي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية و تتمثل في تحديد مهارات الاداء الوظيفي لتحسين الاداء و الانتاجية و تحديد الافراد الذين بحاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم و

خبراتهم و مهاراتهم و توجهاتهم. و بعدها يتم تحديد مدى جهوزية العاملين للتدريب اي معرفة مدى رغبة و امكانية العاملين للنجاح في تعلم محتوى البرنامج التدريبي. ثم يتم بعدها تصميم العينات التدريبية اي جمع الاهداف الارشادية و الوسائل و الوسائط ووصف و تسلسل المحتوى و الامثلة و التمارين و الانظمة في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار. و بعدها يتم اختيار و اختبار صحة البرنامج التدريبي اي ادخال و تصحيح البرنامج امام الحضور و تصميم المراجعات النهائية على اساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج. ثم يتم التنفيذ اي التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي سواء كان في الوظيفة نفسها او في صفوف التدريب او ورش العمل و التي تركز على المعرفة و المهارات و محتوى التدريب. كما من الضروري على المنظمة ضمان تحويل التدريب الى الوظيفة الذي يشير الى استخدام المهارات و الامكانيات و السلوكيات المتدرب عليها في الوظيفة، و اخيرا تأتي مرحلة التقييم و المتابعة و فيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التفاعل أي تفاعل المتدربين مع المدربين و التعليم أي قياس ما تعلموه المتدربين و السلوك و النتائج النهائية للبرنامج التدريبي.

6. تقييم اداء الموارد البشرية: عرف تقييم الاداء بانه قياس اداء العاملين و سلوكهم و تقييمها في اثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الاداء و السلوك و تحديد نتائجها، و ذلك خلال فترات دورية محددة مسبقا، اذ يجري في نهاية الامر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، و كفاءته و نشاطه و سلوكه بشكل موضوعي و عادل و بدون تحيز و بالتالي لتجري في النهاية مكافئة الفرد بقدر ما يعمل و ينتج. و تمتاز عملية تقييم الاداء بمجموعة من الخصائص منها انها عملية تقييم و تقدير للمنظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته في المستقبل، و تهتم بمعرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط الفرد. و بقياس كفاءة العاملين، و هي عملية دورية و مستمرة و منظمة، و نتائج عملية تقييم الاداء يبنى عليها قرارات وظيفية مختلفة. و توجد مجموعة من الاساليب التي من الممكن ان تقوم المنظمة باستخدامها في تقييم اداء الافراد العاملين لديها ابرزها طريقة

الإدارة بالأهداف و يصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء و المشرفين في المنظمة، لكن هذا الأسلوب يحتاج الى وقت طويل و جهد كبير نسبيا. و طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى اداءهم: و يحتاج هذا الأسلوب الى وقت طويل و جهد كبير كلما ازداد عدد العاملين الذين تجري بينهم المقارنة من حيث مستوى الاداء. و طريقة تقييم المجموعة او الاقران لأداء الفرد ان هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل اعتبارات شخصية في تقييمهم لمستوى اداء زميلهم في العمل. و طريقة الاختبارات الدورية للحكم على مدى كفاءة العمليين في النهوض بأعباء عملهم الحالي، او مدى صلاحيتهم للترقية او النقل الى وظائف اخرى و هذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين و قدراتهم الذاتية المتعلقة اساسا بشخصيتهم. و طريقة مقارنة الاداء الفعلي للعاملين بالمعايير او المعدلات الموضوعية للأداء التي تحدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعة، يوم، اسبوع، شهر). ان استخدام هذا الأسلوب يغفل خصائص شخصية للعاملين و المتصلة بأعمالهم و المؤثرة فيها. و طريقة اعداد التقارير الدورية عن اداء العاملين و الكشف عن مدى كفاءة العاملين في اداءهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الاداء، الى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة و المواظبة و الحماس و التعاون و غيرها. و الطريقة الوصفية لتقييم الاداء، و ذلك بان تحدد عناصر التقييم، و يقدر مستوى اداء الفرد بتحديد مستوى ادائه بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، و في النهاية يكون التقدير الكلي لمستوى اداء الفرد هو ذاته مستوى الاداء الغالب في مختلف عناصر التقدير. و الطريقة الكمية لتقييم الاداء و تستخدم بهذه الطريقة درجات حسابية، و ذلك بان يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم، عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، و يقدر مستوى اداء الفرد بتحديد مستوى ادائه بالنسبة لكل عنصر على حدة، ثم يحدد

التقدير الكلي لمستوى اداء الفرد، في ضوء ما حصل عليه من نقاط في عناصر تقييم الاداء المختلفة¹⁶.

7. **تعويض الموارد البشرية:** التعويضات تعني كل ما يتقاضاه الموظف من مال او يقدم له من مزايا مقابل عمله في المؤسسة، و تنقسم الى فئتين:

أ- **تعويضات مباشرة:** هو المقابل الذي يدفعه صاحب العمل مباشرة الى العامل (راتب اساسي، بدلات، حوافز، عمولة، ساعات عمل اضافي.... الخ).

ب- **تعويض غير مباشر:** هو مقابل في صورة خدمات تقدم للموظف (كالإجازات، تأمين طبي، تأمين اجتماعي، موصلات، وجبة، سكن... الخ) فبذلك لا يستلم العامل مقابل مادي مباشرة كما الحال في التعويضات المباشرة¹⁷.

8. **تخطيط المسار الوظيفي:** يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الاساسية لإدارة الموارد البشرية و يعبر هذا المفهوم عن دور الادارة في التوفيق بين اهداف الفرد و اهداف المنظمة، بما يساهم في زيادة ولائهم و تحقيق الاهداف التنظيمية و هناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته و اهدافه الخاصة و بين اهداف المنظمة التي يعمل فيها و يتطلب ذلك من المنظمة ان توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة. كما يتوجب على كل موظف ان يتعرف على اهتماماته و قيمه و مهاراته و ان يحدد اهدافه و خططه للبحث عن الفرص المتاحة في التنظيم لتحقيق تلك الاهداف، و التحدث مع رؤساءه عن اية مشكلات يواجهها في هذا السبيل. اما على مستوى الرؤساء فعليهم ان يعرفوا ان من صلب مسؤولياتهم تنمية و دعم المرؤوسين لتحقيق اهدافهم في العمل، بما يتفق مع اهداف المنظمة، من خلال مناقشة ما يعترضهم من مشاكل للتوصل الى الحلول المناسبة¹⁸.

¹⁶ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 26-38.

¹⁷ <https://www.google.com/amp/s/hrgoals.net> / 26 17h 03/2022

¹⁸ حسين وليد حسين عباس، المرجع نفسه، ص 43-44.

المبحث الثالث: اليات تنمية الموارد البشرية

المطلب الاول: ماهية وخصائص تنمية الموارد البشرية.

• تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية المورد البشري هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته.

عرفها الدكتور علي السلمي بأنها: "نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة وهي : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم"¹⁹.

كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج".

إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية.

¹⁹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية ،ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص

• خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي:

1. **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية

على أنها استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكامل ، وتعمل في إطار

استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية

المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل

مستمر، بهدف مساعدتهم تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى

هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر

والمستقبل ، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ،

وكذلك التأقلم والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في

المدى القصير والطويل ، هذه التغييرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة

والمتنوعة للتعایش معها ن وعليه فإن هذه التغييرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض

الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية²⁰.

2. **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية

وعملية منظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات ، سلوكيات

واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع

التغييرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد

²⁰ سراج وهيبه ، إستراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011، 2012، ص 30

البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم.

المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الطرق التي تستخدم لتطوير مهارات الموظفين الشخصية والمعرفية وقدراتهم المختلفة، ومن هذه الطرق ما يلي:

✓ تدريب الموظفين بهدف تطوير القوة العاملة سواء داخل مكان العمل أو خارجه، بشكل غير رسمي من قبل المدير و المسؤول المباشر، أو بشكل رسمي من خلال الدورات في بعض الكليات أو الأماكن المتخصصة.

✓ التطوير الوظيفي للموظفين.

✓ توجيه الموظفين، وتطويرهم.

✓ تحديد الموظفين الرئيسيين.

✓ تخطيط طريقة التعاقب في المؤسسة.

✓ إدارة الأداء والتطوير.

مفتاح نجاح التدريبات المختلفة

تعد التدريبات التي تعطى للموظفين من أكثر الأمور التي تساعد في تنميتهم ومساعدتهم على أداء عملهم بكفاءة، ومفتاح النجاح فيها يكمن في قضاء المدراء والموظفين الوقت التدريبي للتفاعل معاً، بهدف مناقشة المواضيع المطروحة في التدريب بشكل مشترك، بالإضافة للتعرف على المعلومات

الجديدة وقراءتها بشكل مشترك، وذلك للحصول على الثقافة، واكتساب مهارات الموارد البشرية المختلفة لبناء فريق عمل قوي²¹.

وسائل تطوير كفاءة الموارد البشرية

هناك بعض الوسائل التعليمية التي يستخدمها المتخصصون في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء المعرفة والخبرات لديهم، ومنها يلي:

السمع: من خلال استخدام الوسائل السمعية مثل: الندوات والمحاضرات عبر الإنترنت على سبيل المثال.

البصر: من خلال قراءة كتاب، أو مشاهدة فيديو، وغيرها من الطرق البصرية.

الفعل: من خلال التعلم بطريقة حركية لتنفيذ مهمة محددة.

يمكن الجمع بين أساليب التعليم المختلفة للوصول لأفضل النتائج، ويمكن السعي لتشجيع المتدربين على تطبيق الأمور التي تدرّبوا عليها في بيئة العمل.

وضع خطة لتنمية الموارد البشرية

هناك بعض الخطوات التي يمكن من خلالها بناء خطة معينة بهدف تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ما وهي كالاتي:

✓ عمل تحليل استراتيجي للإدارة بهدف فهم رؤية ورسالة المؤسسة، وفهم التحديات التي تواجهها.

²¹ سراج وهيبية، مرجع سابق، ص 45.

✓ تحديد القضايا المتعلقة بإدارة المواد البشرية، والأمور التي تخصها بناءً على التحليل الاستراتيجي السابق.

✓ تحديد القضايا الحالية التي تواجه الموارد البشرية.

✓ توضيح الأولويات والإجراءات الرئيسية المطلوبة والتي تتعلق بكل قضية، مع الأخذ بعين الاعتبار المدخلات المهمة من الإدارة العليا.

✓ وضع خطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية، وإعداد برامج لتنفيذها²².

المطلب الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتطوير الموارد البشرية، منها:

أولاً: أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساس في تقويم وتعديل الأفراد وتعديله وتنميته، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات. واستراتيجيات التعليم يجب أن ترتبط دائماً باستراتيجيات العمل وحاجته من التخصصات، لذلك يجب أن تأخذ الدولة في اعتبارها المهمات والترتيبات اللازمة لأنظمة التربية والتعليم المعتمدة، والتي يجب أن يتم ربطها بإعداد قوة عمل فعالة، ولذلك يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي

²² جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سابق، ص 122.

- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

ثانيا: تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

تعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد، ويهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل وكيفية الحصول عليها وتحديد مصادرها، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.

وتخطيط قوة العمل يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة. إن اعتماد هذه الاستراتيجية يساعد المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المنظمة وتحليلها عمليا بشكل يساعد المنظمة على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلا، وكذلك إعادة توزيع الموارد البشرية الحالية للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد، كما يساعد ذلك على قيام المنظمة بتقييم وضعها الحالي، والتعرف على نواحي القوة والضعف في جميع الجوانب التنظيمية والبشرية، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإحداث تغيير تطوير ببعض الجوانب، وذلك لتجنب انعكاس ذلك على محتوى ونوعية العمل والعاملين

.ولتبني استراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية باعتبار:

الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.

- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوة العاملة يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات.
- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة

ثالثا: تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. ويعتبر مفهوم الاستعداد والصلاحية والجدارة في توزيع الموارد البشرية الأساس السليم لبدء البناء التنظيمي السليم، ولذلك يجب أن تستعد عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.
- مبدأ الجدارة والكفاءة.
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات.

إن مهمة اختيار الأفراد يجب أن تتم داخل التنظيم وفقا لنوعية المهارات المطلوبة ومقارنتها مع الموجود، ثم تلجأ المنظمة إلى بعض الأساليب للحصول على هذه القوة إما عن طريق الإعلان في الصحف المحلية أو الإعلان الداخلي أو الترقيات أو الإحلال لبعض العناصر. ولكن في حلة عدم توافر الكفاءات المطلوبة من داخل التنظيم، فعلى المنظمة القيام بعملية الاختيار والتعيين عليها أن تراعي ما يلي:

- ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية فيها بالاحتياجات الفعلية.
- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل، وكذلك الأبعاد المادية.

- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية بصورة أمثل.
- تتبع المنهجية العلمية في الاختيار، والابتعاد عن المعايير الاجتماعية والسياسية.

رابعاً: تطوير آليات التدريب:

يلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغايات رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. إن عملية التدريب تؤثر في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملون ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي. فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدراً للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى إعادة تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم. وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التدريب الذي يقدم معرفة جديدة، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم، ويعدل أفكارهم، ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص، وزيادة الإنتاجية. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه وأملكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المدرب والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

ويعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على قدرة المدرب الكفؤ الفعال، والذي يمتلك مهارات معينة في أداء الأدوار، وحتى ينجح المدرب يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية:

1. مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.
2. مهارة قيادة جماعات المتدربين بشكل ديمقراطي مشارك.
3. مهارة الاتصال الإيجابي بجماعة المتدربين.
4. مهارة تقييم الأداء.
5. مهارة التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.
6. مهارات التحليل والتقييم والمتابعة.
7. مهارة الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين.

خامسا: تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل المنظمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج. إن الاهتمام بهذه الأمور يلعب دوراً كبيراً في بقاء التنظيم في حالة من القوة والفعالية، حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التطوير. ويعتبر انتهاج سياسة رشيد للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح إدارة الأفراد في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل، ومبدأ للعدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة شؤون الأفراد أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

الوضوح والبساطة.

ضمان حد أدنى من الأجر.
مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد.
أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.
إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.
إعداد دراسات شاملة لحوافزها.
الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة²³.

الفصل الثاني

القدرة التنافسية

المبحث الاول: ماهية التنافسية

المطلب الاول: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق²⁴.

يمثل مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة في قدرتها على تلبية حاجيات زبائنها الحاليين والمرقبين قبل منافسيها، أو قدرتها في الحفاظ على وضعيتها في السوق أو تطويرها²⁵.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية²⁶

تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف .

التنافسية غير السعرية : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

التنافسية النوعية : وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

²⁴ عيسى بحة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10.

²⁵ بغداد كربالي، دور الابداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 2، ديسمبر 2014، ص 235.

²⁶ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، القاهرة، 1997، ص 25.

التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثالث: محددات و شروط التنافسية

لاشك أن المنافسة للاستحواد على أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن الواحد والعشرين، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة خاصة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات²⁷.

وحتى يتحقق التميز التنافسي للمنظمة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمر يتوقف على عدة عناصر أهمها: مدى سيطرة المنظمة على عنصر التكاليف، مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير، مدى استيعاب المنظمة للتطورات التكنولوجية المتزايدة، ومدى وصول المنظمة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين، وفوق كل ذلك امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميز²⁸.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن للباحثة عرض بعض من مجندات تنمية القدرات التنافسية للمنظمات في بيئة الاقتصاد المعرفي والتي تتمثل في:

- توافر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الإدارية و التكنولوجية المعاصرة.
- عنصر بشري قادر على الإبداع والابتكار يمتلك قدرات معرفية متميزة.
- فرق عمل فعالة قادرة على الإدارة الذاتية
- نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التجهيزات و الأصول المادية التي تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

²⁷ د. سمير أبو الفتوح مصالح الأعمال الإلكترونية كمنطلق للتحديث، ودعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة"، بحث مقدم لؤغر بعنوان : استراتيجيات النحل و الجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالية كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، الغرة عن 18-19 أبريل 2003.

²⁸ David Besanko, s. schaefer, economics of strategy, by Jhon Wily & Sons Inc, 2008

كما تعتمد تنمية القدرات التنافسية على وجود نظام متكامل من الأصول المادية الملموسة و الأصول الفكرية والمعنوية غير الملموسة، حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالمنظمة الناجحة القادرة على التفوق والتميز عن المنافسين في المنظمة القادرة على إحداث التنسيق والتوازن بين الأصول المادية و الأصول الفكرية.

حيث أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والتي تمثل رأس مال فكري تعتبر هي العنصر الأساسي في تكوين القدرات الثقافية المنظمة، حيث أن الطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضى العملاء، كما أن كل ناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية تشترك في اعتمادها على العنصر البشري²⁹.

أن القدرات التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال:

- القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذي يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة
- وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة.
- القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المنظمة.
- القدرات التنظيمية الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة.

شروط استمرار القدرة التنافسية:

هناك عدة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية وهي³⁰:

مصدر القدرة التنافسية:

يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، فإذا كان مصدر هذه الميزة يعتمد على انخفاض التكلفة فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية على حالها لمدة طويلة، لأنه من السهل تقليدها، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة أو امتلاك علامة تجارية متميزة، فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة لأنه يكون من الصعب تقليدها.

²⁹ هاني محمد سعيد عبده، إدارة الرأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية- رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2006، ص 102.

³⁰ أمال إسماعيل محمد يوسف، تطوير مفهوم الليرة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات الحارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية، 1980 ص 50.

عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية:

كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها قد تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط، فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة متعددة مثل انخفاض التكلفة، واكتسابها العلامة التجارية متميزة، فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة، فإنه يمكن لهذه المنظمة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة، لأنه إذا فقدت المنظمة مصدرا فإنها ستعوضه بالمصادر الأخرى، أما إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة أحادية المصدر عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر.

الإنفاق على البحث والتطوير:

أيضا يتوقف استمرار الميزة الثقافية على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، إذن لا بد أن تقوم المنظمة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر.

كما توجد هناك أسباب قد تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية للمنظمة أهمها³¹:

- الظروف غير المواتية لعرض عناصر الإنتاج.
- عدم وجود اتساق بين أهداف المنظمة مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها، أو عدم مرونة الهيكل الداخلي للمنظمة، بحيث لا يمكنها التكيف مع التغيرات الفجائية التي قد تواجه المنظمة ويترتب على ذلك تآكل ميزتها التنافسية.
- تباطؤ المنافسة المحلية، بمعنى أنه لا توجد المنافسة المحلية التي تعمل على تدعيم الحافز للتجديد والابتكار.
- وتتوقف الميزة التنافسية على ثلاث عوامل هي موانع التقليد من جانب الشركات المنافسة وتمثل في:
 - قدرة المنافسين.
 - تفوق المنافسين.
 - الديناميكية العامة للبيئة الصناعية.
- ويكون لدى الشركة ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلي من المعدل المتوسط في المجال الذي تعمل فيه، واستمرار الميزة التنافسية يقترن بقدرتها على الاستمرار في الاحتفاظ بهذا المعدل المرتفع من الأرباح خلال عدة سنوات.

³¹ مرجع نفسه، ص 53

كما تقوم هذه الشركة بالمقارنة المرجعية، أي مقارنة أداء البرنامج بأداء برنامج آخر، وذلك من خلال الاستراتيجية المقارنة المرجعية أو القياس على نمط Benchmark.

القدرة التنافسية المستدامة ومصادرها:

يطلق مفهوم القدرة التنافسية المستدامة³² عندما تمتلك المنظمة استراتيجية ذات قيمة حيث يكون من الصعب على منافسيها - العاملون بنفس مجال الصناعة - الوصول إليها أو تقليدها.

وحتى تستطيع المنظمة خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتصف بأربع خصائص³³:

أن يكون المورد قيمة **Valuable resources**: تكون موارد الشركة ذات قيمة عندما تمكن الشركة من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها وكفاءتها.

أن يكون المورد نادرة **Rare Resources**: أن أيا من موارد الشركة أو مجموعة موارد الشركة القيمة إذا ما تم امتلاكها من قبل عدد كبير من الشركات فإن كل من هذه الشركات تمتلك المقدرة على استغلال هذه الموارد بنفس الطريقة وبالتالي سيتم تطبيق استراتيجية واحدة من قبل جميع الشركات مما سيؤدي إلى عدم حصول أية منها على الميزة التنافسية.

أن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد الشركة: إن موارد الشركة القيمة والنادرة تكون مصدرا للميزة التنافسية فقط عندما لا تستطيع الشركات التي لا تمتلك هذه الموارد الحصول عليها أي أن لا يكون هناك إمكانية المحاكاة أو تقليد هذه الموارد ويتحقق هذا نتيجة أحد الأسباب الثلاثة التالية أو بسبب تمازج هذه الأسباب جميعا:

- أن تكون مقدرة الشركة في الحصول على المورد معتمدة على ظروف تاريخية استثنائية وفريدة مثل تواجدها في موقع معين وزمن معين وبمجرد انتهاء هذه الظروف فإن الشركات الأخرى لن يكون بإمكانها الحصول على هذه الموارد مما يجعلها موارد غير قابلة للتقليد مثال ذلك حصول الشركة على موقع جغرافي معين.
- الغموض السببي Causal Ambiguity ويكون هذا النوع من الغموض موجودا عندما تكون العلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها الشركة وبين الميزة التنافسية المستدامة للشركة غير مفهومة أو مفهومة بدرجة ضئيلة فحسب فلكي يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية فإن جميع الشركات يجب أن تواجه

³² Michal A R Dune, Robert E Op.Cat P5

³³ نسرين محمود عبدالرحمن ، التعلم التنظيمي كمدخل التحقيق المرايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية ، 2012، ص 105.

نفس المستوى من الغموض النسبي بما فيهم الشركة صاحبة الميزة التنافسية إذ أن فهم الشركة للعلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها وبين مزاياها يسمح للشركات الأخرى بتعلم هذه العلاقة ومن ثم امتلاك الموارد الضرورية (على افتراض عدم وجود نقص في المحاكاة لأي من الأسباب الأخرى) وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة وهنا ستفقد الميزة التنافسية استدامتها، وعدم فهم الشركة لمصدر الميزة التنافسية لديها يكون نتيجة اعتماد الشركة على العديد من الموارد للحصول على الميزة التنافسية وفي الوقت ذاته تكون هذه الموارد شديدة الاعتماد على بعضها البعض وبالتالي فإن العلاقة بين الميزة والموارد التي تخلق هذه الميزة تبقى غامضة نوعا ما إذ لا يكون هناك مورد محدد يجب تقليده للحصول على الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة صاحبة الميزة التنافسية.

- التعتقد الاجتماعي social Complexity أن السبب الأخير في عدم إمكانية محاكاة موارد الشركة هو التعتقد الاجتماعي ويعني أن يكون هناك ظاهرة معقدة اجتماعيا هي التي تقف وراء مقدرة الشركة على الإدارة والتأثير بشكل منتظم ومثال ذلك العلاقات الشخصية بين المتدربين في الشركة وثقافة الشركة وسمعة الشركة بين الموردين و العملاء.

إمكانية الاستبدال والإحلال Substitutability: إن المتطلب الأخير لمورد الشركة ليكون مصدرا للميزة التنافسية هو أن لا يكون قابل للاستبدال، وإمكانية الاستبدال في الموارد تتخذ أحد الشكلين التاليين على الأقل:

أ. قد لا يكون من الممكن بالنسبة للشركة المنافسة امتلاك نفس المورد الاستراتيجي الذي تمتلكه الشركة صاحبة الميزة التنافسية وإنما يمكنها الاستعاضة عنه بموارد مشابهة تمكنها من صياغة وتطبيق نفس الاستراتيجيات، ومثال ذلك أن تكون الشركة صاحبة الميزة تمتلك أريق إدارة عليا متميز وعندها لا يمكن للشركات المنافسة الحصول على نفس الفريق وإنما يمكنها تطوير فريق متميز خاص به.

ب. قد تكون الموارد مختلفة لدرجة كبيرة غير أنها قابلة للاستبدال مثل تلك امتلاك مديري إحدى الشركات رؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركته بسبب الكاريزما الخاصة لدى قائد الشركة وامتلاك المديرين في شركة أخرى منافسة الرؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركتهم أيضا وهذه الرؤية المشتركة تعكس عمليات التخطيط الاستراتيجي واسع المدى و المنتظم لشركتهم، هنا شخصية القائد كمورد للشركة تكاف استراتيجية نظام التخطيط الاستراتيجي كمورد للشركة المنافسة مما يعني إمكانية الاستبدال بينهما.

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

المطلب الاول: تعريف القدرة التنافسية

عرفت القدرة التنافسية أبعنا القدرة النسبية للدولة أو المشروع على التميز ، من خلال تحقيق الكثير من الثروة ما يكسبها تفوقا على المنافسين في الأسواق العالمية³⁴.

فيما يؤكد كاتب آخر على اختلاف مفهوم القدرة التنافسية حسب مجالها فعلى صعيد المؤسسة يبين أن القدرة التنافسية تسعى دائما إلى تحقيق حصص سوقية كبيرة من خلال تزويد المستهلك و اشباعه بسلع و خدمات اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين ، و يختلف عن الدولة التي تسعى إلى تحقيق و تحسين دخل أفرادها ، إضافة الى تحسين انتاجية ما يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع.³⁵

تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي من خلالها تحقق مركز أفضل بين المنافسين ، من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات المتاحة من إمكانيات مادية أو فنية أو تنظيمية إضافة إلى كل المعارف و الكفاءات التي تتميز بها المؤسسة و التي تمكنها من تحقيق كل استراتيجياتها التنافسية.³⁶

³⁴ نفين حسين شمت(2010)،التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ص23 .

³⁵ بحوث و أوراق عمل(2011)،التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص286.

³⁶ إياد شمسانة (2011)، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية ، فضاءات للتوزيع و النشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 71.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص القدرة التنافسية

أهمية القدرة التنافسية: تتجسد أهمية القدرة التنافسية في ما يأتي:

مواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة ، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية.

تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها وتشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية.

تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ، و تتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجيتها، اعتمادا على ميزة تنافسية طويلة الأجل و مستمرة ، لا تتوافر لدى المنافسين ، كما أنها تتجنب كل الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها ، نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.

تعتبر هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات، التي تهدف الى التفوق و التميز ، و إن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين ، و السعي وراء كسب ثقة الزبائن ، و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها.

مرتبطة أساسا بالأداء المحقق لكل من المؤسسة والعاملين فيها ، و من ثم لا يمكن تحقيق التفوق ، التميز والريادة من دون أن ترتقي المؤسسة إبدائها بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسيها ، و يضمن لها التفوق لمدة طويلة ، إذا عرفت كيف تحتفظ بعناصرها و قدراتها المميزة.³⁷

³⁷ حياة قمري (2017)، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، ص 7

خصائص القدرة التنافسية: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص الآتية :

صعوبة الوصول إلى نفس النتائج من طرف المنافسين.

-تحقق النجاح المستمر للمؤسسات ، من خلال امتلاكها لمجموعة من الموارد النادرة ، القدرات ، تكلفة في التقليد ولا يمكن إسقاط نفس القدرات من مؤسسة لأخرى.

-تكتسب المؤسسة التفوق و الريادة و التميز ، لفترة طويلة.

الاستمرارية و التطور في مجالات أخرى ، كما تمكنها من توسع رقعتها ، و زيادة حصصها السوقية. أساس لتحقيق الثروة بطرق مخططة وفعالة .

يجب الاعتماد على نفسها ، لأن التفكير في التقليد قد يكلفها الكثير من الوقت و الأموال.³⁸

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

يعتبر تحديدها من الأمور المعقدة ، حيث حاول الاقتصاديون تحديد عوامل مؤثرة متفق عليها ، لكن ذلك كان صعبا حيث اعتبر آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم" التخصص و تقييم العمل من العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية³⁹، من جانب آخر و في نظريته theory Dianond حدد porter Michel أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في القدرة التنافسية تتمثل في:

عوامل تتعلق بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج كالمواد الأولية ، الآلات.

عوامل تتعلق بجودة ظروف الطلب و الذي لطالما كان عنصرا حاسما في العملية الانتاجية.

³⁸خالد الوافي 2018/2019، اثر استراتيجية ادارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ص78.

³⁹مصطفى أمحد حامد رضوان (2011)،التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العامل ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ص36

العوامل الصناعية الداعمة و التي تغدي باستمرار العملية الإنتاجية ، و مدى تواجدها و تغطيتها لكل العمليات الضرورية.

المناخ الملائم و الضروري لإقامة منافسة ذات مستوى عال، تعتمد على استراتيجية المؤسسة وهيكلها و منافسيها⁴⁰.

و من بين العوامل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تحسين قدرتها التنافسية ما يأتي:
استخدام تكنولوجيا متميزة و خاصة.

الانفراد بمصادر المواد الأولية من حيث الجودة و السعر.

منحنيات الخبرة و نعين بها أنه عندما تضاعف المؤسسة انتاجها فإن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض بنسبة معينة.⁴¹

كما أن هناك عوامل محورية ورئيسة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال جودة رأس المال البشري المتوفر لدى المؤسسة و ما تمتلكه من كفاءات محورية و مواهب تميزها عن باقي المؤسسات ، كما أن الاهتمام بمجال البحث و التطوير بهدف الحصول على الأسبقية التكنولوجية، و التي لطالما كانت سبب مباشر في تحقيق ريادة الانتاج بجودة و تميز، بدون أن ننسى سرعة إيصال المنتجات الجديدة الى المستهلك، من خلال اختزال الوقت اللازم لإنتاجها.⁴²

⁴⁰بحوث و أوراق عمل(2011)،التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، ص301 .

⁴¹لزر العابد ، (2013) ،إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قسنطينة ، ص 44

⁴²عني دحام تناي الزبيدي، (2014)،المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، دار عبيد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص142.

المبحث الثالث: القدرة التنافسية للموارد البشرية

المطلب الاول: عوامل نجاح تحتاجها المؤسسات الاقتصادية في تدعيم قدراتها التنافسية

يمكن توضيح بعض المرتكزات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية ، حتى تتمكن من تدعيم و الرفع من قدرتها التنافسية ، من خلال النقاط الآتية:⁴³

تكوين خصائص متفردة تخص المؤسسات ذاتها ، تكون بمثابة طابع خاص بها ، يستحيل تقليدها او احلالها.

التركيز على صناعة معينة يكون الطلب فيها كبير ، و العمل على جعل سمعة ما مميزة و مخفية في تكوينه ، ليكون قادر على جذب الكثير من الزبائن.

-تكوين سمعة محترمة ، و خلق ثقافة محفزة لجذب الكثير من المواهب .

الرفع من الكفاءات التسييرية ، وهذا عن طريق اعتماد منهجية تسييرية تتوافق و المؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة و الفعالية في الاداء، و التي تختلف في نمط تسييرها عن المؤسسة الاقتصادية العمومية.

العمل على اكتساب تقنيات الانتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، و العمل على تطوير هذه النماذج و عدم الاكتفاء باستيرادها و استغلالها على حالها.

اعتماد التكوين المتخصص للموارد البشرية.

جعل تدعيم القدرة التنافسية هدف رئيسي و جوهري ل لاستمرارية والتطور ، و بالتالي العمل الدائم على تحقيق و توفير كل ميكانيزمات تعزيز القدرة التنافسية.

⁴³ كمال رزيق ، مسدور فارس (2003)، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ص 206.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في خلق قدرة تنافسية استراتيجية⁴⁴

يمكن أن تساهم الموارد البشرية في خلق قدرة تنافسية من خلال طريقتين:

أولا الاستراتيجيات الناشئة **Emergent Strategies** : في البداية يجب التمييز بين ما يسمى بالاستراتيجيات المزمعة **Intended** والاستراتيجيات الناشئة **Emergent** عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فغالبية الناس تنظر إلى الاستراتيجيات باعتبارها مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية والمبادرة وتستهدف تحقيق أهداف محددة حيث أن الاستراتيجيات المزمعة تمثل نتيجة عملية اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الاستراتيجية وفي الحقيقة فإن أغلب المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجيات.

أما بالنسبة للاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزمع أو ينوى القيام به.

ومن هنا فإن دور الموارد البشرية يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجية ثم تصميم برامج الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية.

ثانيا تعزيز القدرة التنافسية **ENHANCING COMPETITIVENESS**:

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغير. فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي. فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضى تنمية أنظمة إنتاجية

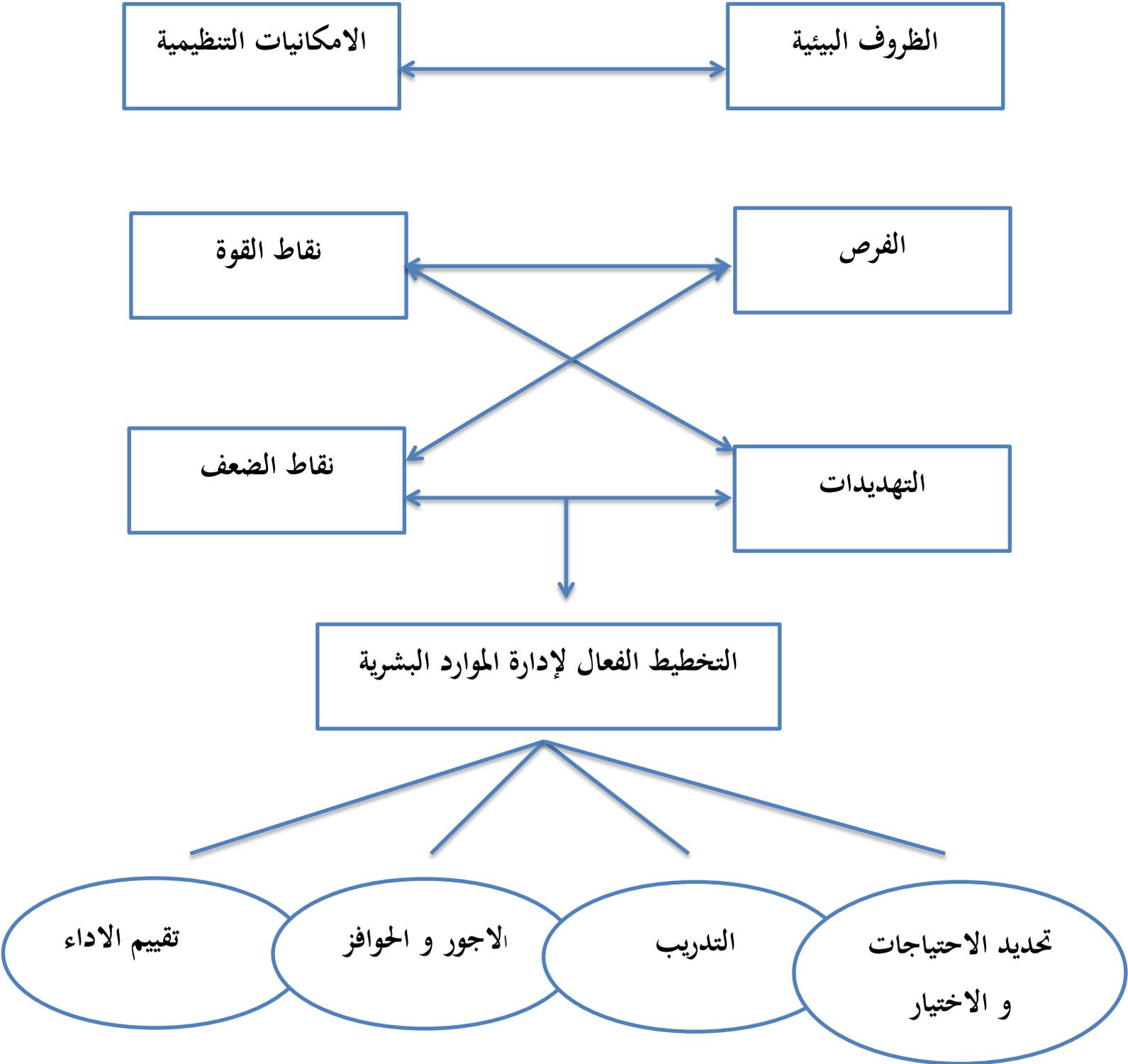
⁴⁴ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، جامعة مصر، القاهرة، 2011، ص 136.

تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة.

ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناضج فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية

والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح للاستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم استراتيجية المنشأة وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة . ويتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدد من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

شكل رقم (1) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية



المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ص 22

ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي :

1- **المنافسة:** حيث تؤثر المنافسة داخل النشاط تأثيراً عميقاً على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فعلى سبيل المثال واجهت صناعة الإلكترونيات في الولايات المتحدة الأمريكية منافسة شديدة من جانب اليابان في الثمانينيات مما اضطرها إلى تغيير إدارة الموارد البشرية والمداخل التكنولوجية المستخدمة، ومن بين المداخل التي تتم تطبيقها، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظام الرقابة على المخزون الذي يطلق عليه في الوقت المناسب Time-in-Just والمقاييس المقارنة Benchmarking

2- التغيرات في العرض و الطلب في العمالة:

حيث أنه من الضروري أن تقوم المنظمات بالاستغلال الكفء لرأس ماله البشري وإمكانياتها التنظيمية بنفس قدر اهتمامها باستغلال أموالها وإمكانياتها المادية من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، ولأن تكاليف العمالة تشكل حوالي 80% من تكاليف التشغيل ولأن معظم المنظمات تتنافس على أساس السعر فإن إدارة (سوق العمل) تعد أحد الأنشطة الحرجة لإدارة الموارد البشرية.

3- التشريعات الحكومية و قوانين العمل:

تؤثر التشريعات الحكومية وقوانين العمل السائدة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث أن اتخاذ أي قرار يتعلق بالأفراد قد يكون له عواقب قانونية.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية كمصدر للقدرة التنافسية⁴⁵

يعد موضوع تخطيط الموارد البشرية من الموضوعات الاستراتيجية ذات الوزن الكبير والثقيل الذي يتناسب وأهميته لاهتمامه بالعنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العملية الإنتاجية، كما أنه يعد أداة عملية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديد دقيقاً فتخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات يحتاج فهماً كاملاً لأهداف هذه المنظمات وسياساتها وبرامجها الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف وصولاً إلى تحديد دقيق للاحتياجات. ويقصد بتخطيط الموارد البشرية جهود المنظمة المبذولة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد التي تحتاجهم المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة محددة والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسب لشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء المنظمة. كما يرى (Charlie) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRM) يعد بمثابة نموذج لتوظيف الموارد البشرية والأنشطة الواجب القيام بها والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1- تكوين الاستراتيجية:

والذي يختص بالمدخلات وأعداد ونوعية العاملين المتاحة.

2- تنفيذ الاستراتيجية:

والمختص بالقرارات المتعلقة بالتوزيع الأولى للمصادر والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، والعمليات، الموارد البشرية.

وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية :

⁴⁵ ندى جودة حسين، مرجع سابق، ص 141-142.

أ- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية يوحى من تصميم العمل المحدد في استراتيجية المنظمة .

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

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

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

وقد توجد مشكلة تتعلق بارتكاب العديد من الشركات خطأ شائع وهو التعامل مع التخطيط الاستراتيجي باعتباره وظيفة قاصرة على مستوى الشركة ككل، وتكون النتيجة هي صياغة الخطط الاستراتيجية من خلال توقع الإداريين المسؤولين عن التخطيط، حيث يكون لديهم صورة غير واضحة أو تقدير أقل للواقع الفعلي في المستويات التشغيلية، وبالتالي يقومون بصياغة استراتيجية يفوق الضرر نفعها.

ومن ثم، فهناك ضرورة ملحة لتصحيح "مدخل البرج العاجي" في التخطيط وذلك من خلال الاعتراف بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تلاحم وترابط كل المستويات بالشركة، ويمكن تحقيق هذا الهدف إلى حد ما بإنشاء نظم معلومات استراتيجية لضمان اتساق وإمكانية تحقيق الاستراتيجيات المتبعة بواسطة مختلف أجزاء الشركة . ولقد أصبح التخطيط لازماً في الدول الحديثة

على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية فسير العمل الإنتاجي والإداري دون تخطيط لا يمكن أن يتحملة شعب من الشعوب في عصر أصبح التنافس على التقدم فيه سمة لازمة وضرورة لا يخف منها غنى الدولة في مواردها الطبيعية وطاقاتها الإنتاجية.

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية مؤسسة نفضال

تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع إدارة الموارد البشرية و القدرة التنافسية سنحاول في هذا الفصل الميداني التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية في مؤسسة نفطال ولاية سعيدة، وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في قطاع حساس واستراتيجي و لما لها من أهمية لدى العاملين والمواطنين.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة:

خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06
لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من أبريل
1980)، هاته التحولات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت
مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم
فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة
هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت
تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :
- نפט (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

(AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie) (وثائق خاصة بمؤسسة نפטال بسعيدة).

لمحة تاريخية حول مؤسسة "نפטال":

مؤسسة نפטال هي شركة وطنية تجارية و توزيعية للمواد البترولية وتعتبر شركة ذات أسهم
حيث يبلغ رأسمالها "156.500000.00دج" أنشأت بقرار رقم 80-101 بتاريخ 06 أفريل من

سنة 1980، والذي تم تصحيحه بقرار رقم 87-189، بتاريخ 25 أوت 1987. وفي سنة 1982 أصبحت فرع 100% من مجمع سوناتراك، بحيث مؤسسة "نפטال NAFTAL" تهتم بضمان تسويق المواد البترولية وجميع مشتقاتها في السوق الوطنية تعني في مفهومها العام.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

الهيكل التنظيمي

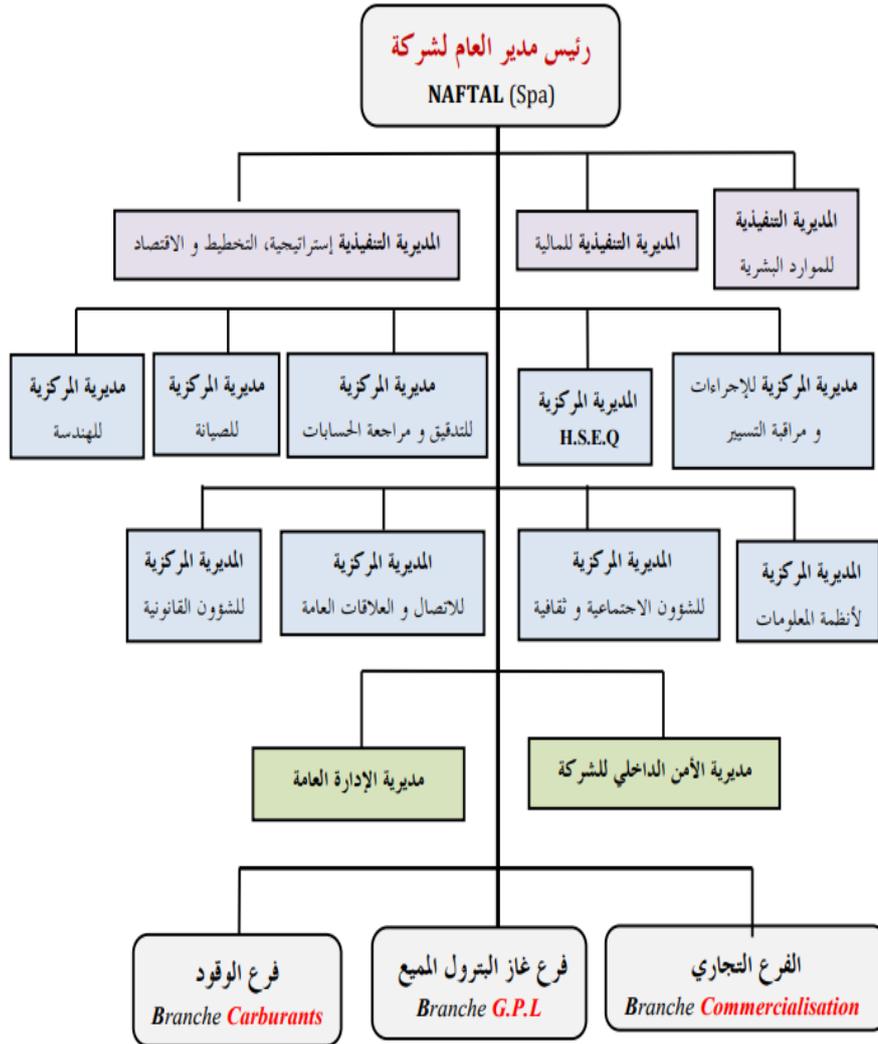
هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات وإعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل

تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و

نوعا.

الشكل رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



مصدر من وثائق مؤسسة نפטال

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه محول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نפטال ، كما يمكن التفريق بين ثلاثة و وحدات رئيسية وهي:

1. الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام و هي مكلفة بالسياسة و التوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2. الهياكل الوظيفية (les fonctionnelles structures) تتكون من:

✓ التنفيذية الإدارات (Des Directions Exécutives).

✓ المركزية الإدارات (Des Directions Centrales).

✓ الداعمة أو المساعدة الإدارات (Des Directions de Soutien)

مع أربعة أقسام حسب المنتجات و تخص

✓ العجلات، الزيوت، الوقود ، lubrifiants ، carburants).

pneumatiques)

✓ المميع البترول غاز (Gaz de Pétrole Liquéfié)

✓ الزفت (Bitumes)

قسم البحرية و الطيران) (Marine & Aviation).

أ. الإدارات التنفيذية يقوم من خلالها:

- تحديد السياسة و الاستراتيجية للشركة.
- توقع التغيرات و اتجاهات السوق.
- تصميم و وضع أدوات القيادة و المراقبة اللازمة.
- ضمان التسيير الاستراتيجي.
- ضمان الترابط و التنسيق بين المجموعة.
- مساعدة الهياكل العملية (التشغيلية) للمؤسسة.

ب. بالإدارات المركزية : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية

التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ت. الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفال.

3. الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة (Opérationnelles Structures)

les: (

هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز

البتروال المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية و يطور وظائفه وفقا لسياسة والأهداف

العامّة للمؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

قمنا في الفصل السابق بعرض مفاهيم إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية، وسنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

العنصر الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بمؤسسة نفضال ولاية سعيدة سواء كانوا إداريين أو تقنيين.

العنصر الثاني: عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 50 موظف وهي بسيطة.

وقد قمنا بتوزيع 50 استبيان في مؤسسة نفضال، تم استرجاعها كلها وبعد فرز الإجابات وجدنا 40 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وأخيرا تم اعتماد 40 استبيان لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 80% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة الموارد البشرية.

- المتغير التابع: ويتمثل في القدرة التنافسية.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الرهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

العنصر الأول: الملاحظة.

يقصد بالملاحظة المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات والبيانات والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة، بهدف تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات، ويستعين الباحث بحواسه وتوجيهها لمشاهدة ومتابعة السلوكيات أو الظواهر المعنية بالبحث وتسجيل جميع جوانب هذه الظواهر وخصائصها، كما تعتمد طريقة الملاحظة على قابلية الباحث العلمي وقدرته على الصبر والانتظار فترات مناسبة، ليتمكن من تسجيل ورصد المعلومات التي سيستفيد منها في البحث الخاص به.

إذا هي تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل بالمؤسسة، إضافة أنها ساعدتنا على استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن بالتقرب من الواقع.

العنصر الثاني: المقابلة.

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها. وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها وخاصة في المجتمعات الأمية، يتناول المقال الحالي مفهوم المقابلة، إجراء المقابلة، شروط أساسية للقيام بمقابلة ناجحة، حسنات المقابلة، محددات المقابلة، خصائص المقابلة ومتطلبات المقابلة.

وانصبت مقابلتنا على استجواب مسؤولي مصلحة الموارد البشرية بحيث ساعدتنا كثيرا في الحصول على قدر كافي من المعلومات حول المؤسسة.

العنصر الثالث: الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية.

حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة، وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين الهدف من خلالهم التعرف على:

✓ في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 05 عبارات تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى التنظيمي.

✓ أما الجزء الثاني تكون من محورين تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 54 عبارة مقسمة على محورين موزعة على 9 أبعاد كالآتي:

➤ المحور الأول إدارة الموارد البشرية: تضمن 5 أبعاد هي: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ، التمكين والتعويض.

➤ المحور الثاني القدرة التنافسية: تضمن 4 أبعاد هي الجودة، اليقظة، الابداع، التكلفة.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكاترت) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01) يوضح مقياس ليكاترت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكاترت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (02) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	-1	-1.80	-2.60	-3.40	-4.20
	1.79	2.59	3.39	4.19	5

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 23 (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences).

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- ✓ معادلة الانحدار الخطي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

العنصر الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة 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 الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول (03) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	54

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة (0.815) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

العنصر الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	31

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جدا، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.807

- المتغير التابع: القدرة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	23

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.715 وتعتبر درجة عالية مما يدل على وجود

اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجهها له. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم خمسة (05) أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة.

سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

جدول(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	62.5
	أنثى	15	37.5
السن	29-20	8	20
	39-30	15	37.5
	49-40	13	32.5
	أكثر من 50 سنة	4	10
المؤهل العلمي	ثانوي	00	00
	جامعي	28	70
	دراسات عليا	12	30
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	8	20
	من 10-19 سنة	29	72.5
	أكثر من 20 سنة	3	7.5
المستوى التنظيمي	ادارة عليا	6	6
	ادارة متوسطة	13	13
	مستوى تشغيلي	21	21

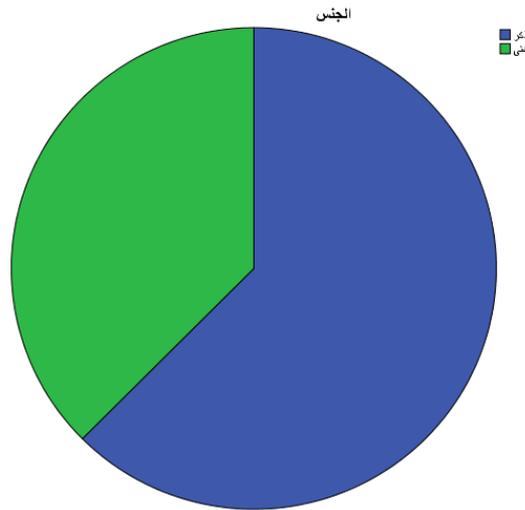
من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 62.5 % في حين بلغت نسبة الإناث 37.5%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل بمؤسسة نطال ولاية سعيدة والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث خاصة في الأعمال التي تتطلب قوة وجهد عضلي وحضور دائم نهارا والمناوبة ليلا. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

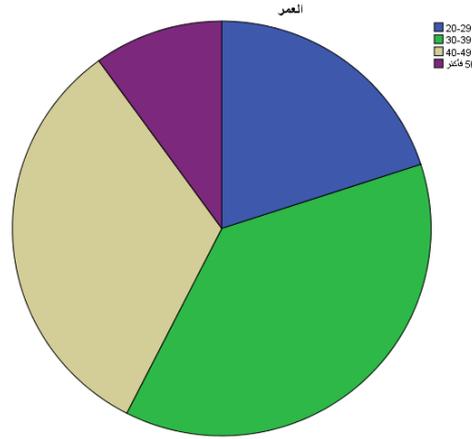


من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثانيا: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم بنسبة 37.5 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 32.5 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 20 % من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا بنسبة 10 % وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

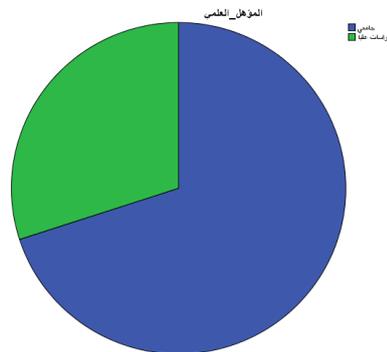
الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثالثا: توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي

تناولت الدراسة خاصية المؤهل العلمي وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى ثلاث فئات رئيسية، يحتل فيها فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 70% و هي الفئة الأكثر مشاركة، بينما قدرت نسبة فئة المستويات الدراسات العليا بـ30%، أما أخيرا بنسبة منعدمة أصحاب فئة المستوى الثانوي وهذا يعكس المستوى العلمي المرتفع للمستجوبين مما وفر للبحث قابلية و استجابة كبيرتين نحو الاستبيان.

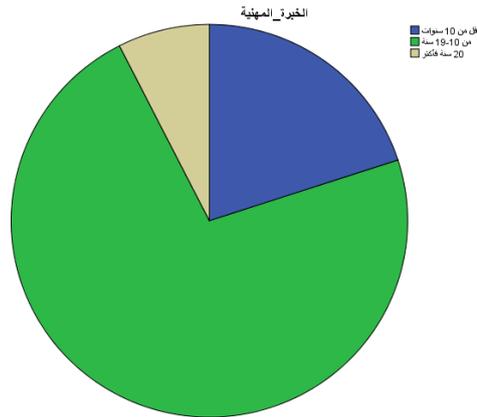


من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

رابعا: توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية

ظهر من الجدول السابق أن متغير الخبرة المهنية قد أظهر تفوق فئة من 10 إلى 19 سنة، إذ بلغت نسبته 72.5% أي ما يعادل 29 مستجوب من إجمالي عدد المستجوبين. وتشكل فئة ذوي الخبرة المهنية الأقل من 10 سنوات ما نسبته 20%، أي ما يعادل 8 مستجوب، أما أصحاب الخبرة الأكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 7.5%.

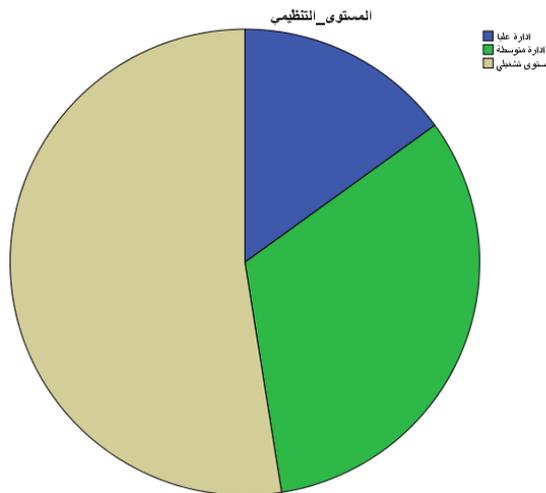
شكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

خامسا: المستوى التنظيمي

الشكل رقم (07): يوضح المستوى التنظيمي



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانوا ذو مستوى تشغيلي بنسبة 52%، وبتكرار 21، أما ذو مستوى ادارة متوسطة ما يعادل نسبة 32.5%، أما ذوي المستوى ادارة العليا فنسبة 15%.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

العنصر الأول: تحليل العبارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

البعد الأول: جذب المواهب:

جدول (08): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد جذب المواهب

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جذب المواهب
موافق	1,30482	2,3000	يضع المجمع الأفراد الموهوبين في وظائف و اعمال تدعم مواهبهم و تحافظ عليها
موافق	1,45972	2,6500	يعتمد المجمع على طبيعة الوظائف و ادوارها عند استقطاب افراد موهوبين
موافق	,85896	2,0750	يحرص المجمع على الاستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين
موافق تماما	,79097	1,7000	يستقطب المجمع الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين له
موافق	,89120	1,9750	يضع المجمع برنامج محفزا لزيادة فرص الحصول على الأفراد الموهوبين
موافق	,71567	2,2750	يعمل المجمع على اكتشاف الموظفين الموهوبين بغرض وضعهم في اماكن العمل المناسبة

موافق	1,10824	2,4500	يستخدم المجمع كل الوسائل المتاحة كالإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين
-------	---------	--------	---

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الثاني: تطوير المواهب:

جدول (09): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعث تطوير المواهب

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطوير المواهب
موافق تماما	,77625	1,7500	يعتمد المجمع برامج محددة لتطوير الأفراد الموهوبين مسندة الى حاجتهم التكوينية
موافق	1,07387	1,9750	تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية و القدرات التي يمتلكونها
موافق	1,05460	2,3750	يساعد المجمع العاملين الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرق أداء الوظيفة
موافق تماما	,92126	1,8500	تمتاز خطة تطوير الأفراد الموهوبين باستمرارية و ديمومة التجديد اعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل و العاملين الموهوبين
موافق تماما	1,05125	2,1500	يقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة و متابعة أداء المتدربين
موافق	,87669	2,2750	لا يمتلك المجمع القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من اجل الاستناد اليها في صياغة خطط التطوير

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الثالث: الاحتفاظ

جدول (10): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد الاحتفاظ

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتفاظ
موافق	,86194	1,7750	يشجع المجمع روح الابداع لدى العاملين المهوبين لديها
موافق	1,09515	2,3250	توجد شروحات و توضيحات مقنعة و مفهومة للعاملين المهوبين الادراك رؤية المجمع و رسالته
موافق	,82236	2,1250	يسعى المجمع دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها
موافق	,98710	2,0000	يقوم المجمع بتطوير الثقة بالنفس و الدافعية و مشاعر الانجاز بين فئة المهوبين
موافق تماما	1,28876	2,3250	يؤخذ المجمع في الاعتبار وجهات نظر المهوبين يعتبرهم شركاء في وضع الخطط و البرامج
موافق	1,02250	2,3250	تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد المهوبين
موافق تماما	1,29199	2,1500	يقدم المجمع حوافز مادي و معنوية من اجل الاحتفاظ بالأفراد المهوبين

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الرابع: الاحتفاظ

جدول (11): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد التمكين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين
موافق	,86194	1,9750	يشجع المجمع على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات
موافق	,94428	2,0750	يحرص المجمع على على توفير جانب من التحدي في الوظائف و الاعمال الامر الذي يساهم في تحسين معارف و مهارات الافراد
موافق تماما	1,29694	2,4000	يسعى المجمع دائما الى تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل
موافق تماما	,92126	1,8500	يمتلك الموظف حرية اداء الأعمال المناطة به
موافق	,90547	2,4750	تسمح الادارة العليا للموظف من مناقشة افكاره و اقتراحاته معها
موافق	1,23802	2,5750	يمنح المسيرون في المجمع صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة
موافق	1,47109	2,8000	يعتمد المجمع على نظام توزيع عادل للمهام و مسؤوليات بحسب كفاءه و جدارة الأفراد

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الخامس: التعويض

جدول (11): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعده التعويض

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعويض
موافق	,81492	2,0500	تتوافق استراتيجية التعويضات للمجمع مع ما هو سائد في سوق العمل
موافق	,69752	1,9750	يحفز المجمع كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون باحتياجات العملاء و تقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك
موافق	,83166	2,2250	يهتم المجمع بتلبية حاجات الأفراد المتميزين و النادرين
موافق	,82275	2,2000	يقدم المجمع امتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الأول

المتمثل في إدارة الموارد البشرية والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب

المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (12) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الأول	N حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
إدارة المواهب	40	2.1664	0.67392

لقد تحصل محور ادارة المواهب في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.16 وانحراف معياري قدر بـ 0.673.

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الحماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن إدارة الموارد البشرية فعّالة في الشركة من ناحية ادارة الموارد البشرية وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

جميع العبارات كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لجذب المواهب وتطويرها من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات واستخدام جميع الوسائل للإعلان عن الحاجة من أجل التوظيف ووضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين ، ومن أجل الاحتفاظ بهذه المواهب تقدم مؤسسة نفطال جميع الحوافز المتاحة المادية والمعنوية.

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بالقدرة التنافسية

البعد الأول: الجودة

جدول (13): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد الجودة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطوير الجودة
موافق	,94428	2,3250	يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة
موافق	,94699	1,9750	يراقب المجمع شكاوي الزبائن الخاصة بالتنوعية
موافق	,86194	1,9750	يعمل على حلها مجمع نفضال لديه نظام خاص بالجودة و يولي اهتمام كبير بها
موافق	1,01274	2,5000	يولي المجمع اهتمام كبير بتحسين صورته و سمعته في نظر العملاء و اصحاب المصالح
موافق	,95776	2,1750	يركز المجمع على اكتشاف الأخطاء من خلال الفحص و العمل على معالجتها
موافق	,94428	2,3250	يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الثاني: اليقظة

جدول (14): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعد اليقظة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة
موافق	1,05460	2,3750	يرصد المجمع جميع قدرات و امكانيات المنافسين و نقاط الضعف لديهم
موافق	1,00766	2,1000	يولي المجمع اهتمام و عناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي
موافق	,99711	2,0750	يتابع المجمع كل التطورات العلمية و التكنولوجية و التقنية التي تحدث في محيطه
موافق	1,16685	2,3500	يهتم المجمع بكل ما له صلة بالإبداع و براءة الاختراع
موافق	,83972	2,2500	يدرس المجمع كل ما يؤثر على على علاقته بمورديه و زبائنه
موافق تماما	1,14914	2,2500	يولي المجمع عناية بجمع المعلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية و التشريعية
موافق	1,00989	2,4250	يتابع المجمع و يهتم بكل الأحداث الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تآثر على سياسته التنافسية

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعد الثالث: الاحتفاظ

جدول (15): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعث الابداع

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابداع
موافق	1,03000	2,3750	يحرص المجمع دائما على تقديم أفكار جديدة
موافق	1,29990	2,4500	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل
موافق	,98058	2,2500	يخصص المجمع ميزانيات هامة لمجال البحث و التطوير
موافق	1,11401	2,2000	يقدم المجمع برامج و تطبيقات خاصة تشجع روح الابداع بين الموظفين
موافق	1,00128	2,1500	تحظى الأفكار و الابداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين و المدير

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

البعث الرابع: التكلفة

جدول (16): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لبعء التكلفة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكلفة
موافق	,89120	2,0250	يوجد وضوح في القواعد و السياسات المحاسبية المستخدمة
موافق	,89299	2,1500	يوجد ربط بين النظام المحاسبي و الأهداف المحققة
موافق	,87669	2,2750	لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل و محاسبة المسؤولين على و التكاليف الزائدة
موافق	1,14466	2,1500	يعمل المجمع على تقليل تكاليفه الى حدها الادنى
موافق	,97369	1,9750	يقوم المجمع بمراجعة تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد اكثرها تكلفة
موافق	1,18862	2,1500	يتميز المجمع بقدرته على انتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحورا

الثاني المتمثل في القدرة التنافسية والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب

المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (17) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الأول	N حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
القدرة التنافسية	40	2.2141	0.67932

لقد تحصل محور القدرة التنافسية في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.21 وانحراف معياري قدر بـ 0.679.

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن القدرة التنافسية للمؤسسة فعّالة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

جميع العبارات كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل على أن المؤسسة تقوم بإرضاء زبائنها عن طريق السلع المقدمة والنظام المعمول به من طرف المؤسسة، وتطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، في حين أن مؤسسة نفضال تقوم بمراجعة التكاليف وضبطها لتكون المنافس الأول على المستوى الوطني.

اختبار الفرضيات

سنقوم بتحليل الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية.

أ/- اختبارالفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية

سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية كما يلي:

Corrélations

	البعد_الكلية	محور_ادارة_الْموارد البشرية	محور_القدرة_الْمتنافسية
البعد_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
محور_ادارة_الْموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,581**
	N	40	40
محور_القدرة_الْمتنافسية	Corrélation de Pearson	,891**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40

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

الجدول (18) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى :

يتضح لنا من الجدول (18) ما يلي :

معامل الارتباط يساوي **0.581** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0,002** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0,01 (1%)** إذن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

خلاصة الفرضية الرئيسية الأولى: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى صحة الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

ب/- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← إدارة الموارد البشرية.

المتغير التابع ← القدرة التنافسية.

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية.

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية.

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في:

الجدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig Anova	معامل الانحدار غير المعياري	المعامل الثبات Constant B
القدرة التنافسية البشرية	إدارة الموارد البشرية	0,533	0,306	12,323	0,002	0,466	2,325

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة 12,323 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,002 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (القدرة التنافسية) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، وتفسر النتائج أن إدارة الموارد البشرية يفسر التباين الحاصل في الانتاجية بنسبة 30,6% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,306. كما جاءت قيمة معامل الانحدار الغير معياري ب 0,466 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت القدرة التنافسية كان هنالك دور لإدارة الموارد البشرية بمقدار و حدة بمقدار 0,466.

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية.

خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية صحة الفرضية

بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية

❖ كتابة معادلة الانحدار : (باستخدام المعاملات الغير معيارية)

الشكل العام لمعادلة الانحدار :

$$Y=B+(K*X)$$

بحيث:

Y: يمثل المتغير التابع " الرضا الوظيفي "

B: يمثل المعامل الثابت (Constant)

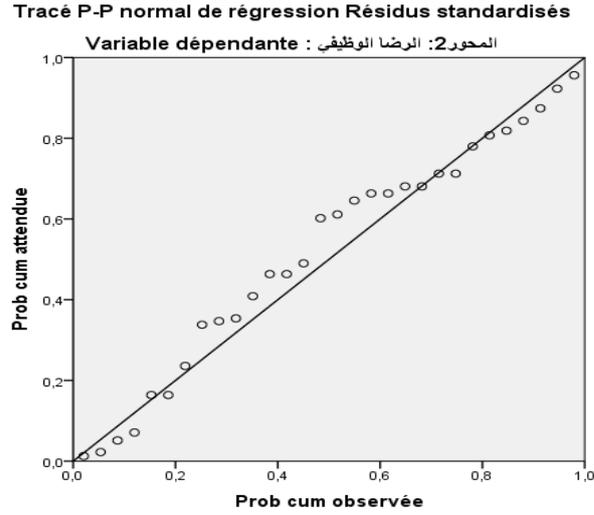
K يمثل معامل الانحدار الغير معياري

X: يمثل المتغير المستقل " التحفيز "

من خلال بنتائج الفرضية الرئيسية الثانية يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي :

$$Y= 2,325+(0,466*X)$$

المنحنى البياني أدناه يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) والذي من خلاله نلاحظ أن كل النقاط قريبة من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي .



الشكل 08: التوزيع الطبيعي (Normal p plot)

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية في الدراسة ، ومن ثم تم عرض أهم نتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة ، حيث للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كونباخ ألفا ، الذي بين أن معامل الثبات يفوق 50%، وبالتالي تم قبول النتائج. كما تطرقنا الى وصف العينة حسب (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، نوع المهنة ، و المستوى التنظيمي)، وبعد ذلك تم التطرق إلى تقييم متغيرات الدراسة حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التكرارات ونسب الموافقة ، كما وضعنا الفروق في إجابات المبحوثين حول إدارة الموارد البشرية و القدرة التنافسية حسب سنوات الأقدمية و المستوى التنظيمي.

ثم تم بعد ذلك عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ، اين تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات للتأكد من صالحية النموذج لاختبار الفرضيات و التأكد بأن جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ، ثم عرضنا نتائج الارتباط الثنائي بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما عرضنا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، ثم تطرقنا إلى تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة و تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

الخاتمة

خاتمة:

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات المختلفة، ومن العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فالأفراد هم سر صناعة المزايا القدرة التنافسية للمؤسسة، بل سر التفوق و التقدم في جميع المجالات بل إن المزايا القدرة التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أي مشروع.

ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع القدرة التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تدعيمها، ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع القدرة التنافسية. إذ على المنظمات أن تركز اهتمامها في الاستثمار في تنمية مواردها حتى تحصل على القدرة التنافسية للموارد البشرية، وهذه التوصية مهمة جداً للكثير من المنظمات التي تعاني من مشكل فقد استثماراتها البشرية حيث يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق في التدريب والتنمية هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.. الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

لقد أظهرت دراستي الحالية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق و دعم القدرة التنافسية ، انه في ظل التحديات الراهنة للعوالمه فانه على المؤسسات عامة و مؤسسة نفضال خاصة أن تسعى دائما لامتلاك قدرة تنافسية من شأنها أن تواجه القوى المنافسة وذلك لا يتحقق إلا في وجود إدارة موارد بشرية مؤهلة وذلك بمراجعة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وانطلاقاً من تحريتي المتواضعة اثناء تربصي في مؤسسة نفضال وبعد تحليل متغيرات البحث نظريا وإعداد أداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة مكونة من 40 من بينها مسربين وموظفين يعملون بمؤسسة نفضال الفرع التجاري بولاية سعيدة ، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالاعتماد على التناول النظري متمثلا في الدراسة النظرية اشتملت على الفصل الاول ادارة الموارد البشرية حيث يهدف هذا الفصل للتعرف على ما يلي:

ماهية الموارد البشرية ،مدخل لإدارة الموارد ،اليات تنمية الموارد البشرية

اما الفصل الثاني تطرقت الى القدرة التنافسية و هدف هذا الفصل الى:

ماهية التنافسية، ماهية القدرة التنافسية، علاقة استراتيجية إدارة المواهب بتدعيم القدرة التنافسية و الفصل الثالث كان حول مؤسسة نفضال حيث تطرقنا فيه الى البطاقة الفنية للمؤسسة و الدراسة التطبيقية واعتمادا على ما توفر من دراسات سابقة خلصت دراستنا الى ما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية أهمية لتحقيق القدرة التنافسية .
- إنه لا بد من الحفاظ على جودة الخدمات وذلك باتخاذ الإدارة الشاملة عنصر مهم في العملية الإدارية.
- تكثيف البرامج التدريبية من أجل تنوع مهارات الموارد البشرية لمواكبة السوق؛ تنمية وتطوير الموظفين بإعداد دورات تكوينية.
- منح حوافز للعمال عند تحقيق للمؤسسة أعلى ربح.
- ضرورة إعطاء الاهتمام بنظام الأجور لأنه هو العامل الأساسي الذي يحفز به العمال من أجل عدم هروبهم من العمل وكذا لتسديد حاجاتهم الغير منتهية.
- اعتماد على معايير حديثة لتقييم أداء العاملين.
- إيجاد حلول لانشغالات العمال والاستماع لمشاكلهم المهنية التركيز والعمل على بناء القدرات التنافسية الاستراتيجية لكوئنا تحد من قدرات المنافسين على تقليدها ، ولأنها تعد معيارا للتمييز بين مختلف المؤسسات الرائدة في مجالها.
- تخصيص ميزانيات تخص البحث و التطوير من أجل زيادة الأفكار و الأعمال الإبداعية ، و تجديد مستمر باعتبارهم من أكثر متطلبات استدامة القدرة التنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

1. أمال إسماعيل مُجَّد يوسف، تطوير مفهوم الليرة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات الحارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية، 1980..
2. إياد شمسانة، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية ، فضاءات للتوزيع و النشر و الطباعة ، عمان ، الأردن 2011.
3. بحوث و أوراق عمل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2011.
4. بحوث و أوراق عمل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2011.
5. بغداد كربالي، دور الابداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 2، ديسمبر 2014.
6. جلد مُجَّد، رسالة دكتوراه مقدمة في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2020-2021.
7. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية ،ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008.
8. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

9. حسين وليد حسين عباس، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
10. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، جامعة باتنة 1، 2017.
11. خالد الوافي ، اثر استراتيجية ادارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2019/2018.
12. سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011، 2012.
13. سهيلة مُجَّد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999.
14. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2001.
15. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، القاهرة، 1997.
16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط 1، دار النشر وائل، عمان، 2005.
17. عيسى بحة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

18. غني دحام تناي الزبيدي، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، دار عيذاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2014.
19. لزهرة العابد ، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قسنطينة ،2013.
20. مُجّد رمضان مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، 2004.
21. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العامل ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر،2011.
22. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.
23. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة بنها، جامعة مصر، القاهرة، 2011.
24. نسرين محمود عبدالرحمن ، التعلم التنظيمي كمدخل التحقيق المرايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية ، 2012.
25. نفين حسين شمت(2010)،التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر
26. هاني مُجّد سعيد عبده، إدارة الرأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية- رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2006.

الرسائل و الأطروحات:

1. د. سمير أبو الفتوح مصالح الأعمال الإلكترونية كمنطلق للتحديث، و دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه بعنوان استراتيجيات المحلات و الجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالية كلية التجارة، جامعة المنصورة القاهرة.

كتب باللغة الفرنسية:

1. David Besanko, s. schaefer, economics of strategy, by Jhon Wily & Sons Inc, 2008
2. Michal A R Dune, Robert E Op.Cat

المواقع الالكترونية:

1. <https://hrdiscussion.com/hr97667.html> 17/04/2022 à 22h
36
2. ¹ <https://www.google.com/amp/s/hrgoals.net/> 15/03/2022
à 17h 26

الملاحق

الملحق رقم 01

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

العمر: من 20 الى 29 سنة من 30 الى 39 سنة
 من 40 الى 49 سنة من 50 سنة فاكثر

المؤهل العلمي:

المهنة:

الخبرة المهنية: اقل من 10 سنوات من 10 الى 19 سنة
 20 سن فاكثر

المستوى التنظيمي: ادارة عليا ادارة متوسطة
 مستوى تشغيلي

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة X في الخانة التي ترون انها تعبر عن رأيكم لكل عبارة من العبارات الواردة ادناه.

الاستبيان الخاص بإدارة الموارد البشرية

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
جذب المواهب	01	يضع المجمع الافراد الموهوبين في وظائف و اعمال تدعم مواهبهم و تحافظ عليها					
	02	يعتمد المجمع على طبيعة الوظائف و ادوارها عند استقطاب افراد موهوبين					
	03	يحرص المجمع على الاستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين					
	04	يستقطب المجمع الافراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين له					
	05	يضع المجمع برنامج محفزا لزيادة فرص الحصول على الافراد الموهوبين					
	06	يعمل المجمع على اكتشاف الموظفين الموهوبين بغرض وضعهم في اماكن العمل المناسبة					
	07	يستخدم المجمع كل الوسائل المتاحة كالإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب اكبر عدد ممكن من الافراد الموهوبين					
تطوير المواهب	01	يعتمد المجمع برامج محددة لتطوير الافراد الموهوبين مسندة الى حاجتهم التكوينية					
	02	تعتمد خطط تطوير الافراد الموهوبين على السمات الشخصية و القدرات التي يمتلكونها					
	03	يساعد المجمع العاملين الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرق اداء الوظيفة					
	04	تمتاز خطة تطوير الافراد الموهوبين باستمرارية و ديمومة التجديد اعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل و العاملين الموهوبين					
	05	يقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة و متابعة اداء المتدربين					
	06	لا يمتلك المجمع القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من اجل الاستناد اليها في صياغة خطط التطوير					
الاحتفاظ	01	يشجع المجمع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها					
	02	توجد شروحات و توضيحات مقنعة و مفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع و رسالته					
	03	يسعى المجمع دائما لجعل بيئة العمل اكثر ملائمة لاظهار المواهب و صقلها					
	04	يقوم المجمع بتطوير الثقة بالنفس و الدافعية و مشاعر الانجاز بين فئة الموهوبين					
	05	يؤخذ المجمع في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين يعتبرهم شركاء في وضع الخطط و البرامج					
	06	تعطى الاولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد الموهوبين					
	07	يقدم المجمع حوافر مادية و معنوية من اجل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين					

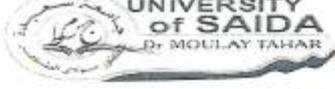
					يشجع المجمع على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات	01	التكئين
					يحرص المجمع على على توفير جانب من التحدي في الوظائف و الاعمال الامر الذي يساهم في تحسين معارف و مهارات الافراد	02	
					يسعى المجمع دائما الى تنفيذ الاعمال من خلال فرق العمل	03	
					يمتلك الموظف حرية اداء الاعمال المناطة به	04	
					تسمح الادارة العليا للموظف من مناقشة افكاره و اقتراحاته معها	05	
					يمنح المسيرين في المجمع صلاحيات اوسع لذوي المواهب المتميزة	06	
					يعتمد المجمع على نظام توزيع عادل للمهام و مسؤوليات بحسب كفاءه و جدارة الافراد	07	
					تتوافق استراتيجية التعويضات للمجمع مع ما هو سائد في سوق العمل	01	التعويض
					يحفز المجمع كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون باحتياجات العملاء و تقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك	02	
					يهتم المجمع بتلبية حاجات الافراد المتميزين و النادرين	03	
					يقدم المجمع امتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل	04	

الاستبيان الخاص بالقدرة التنافسية

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
الجودة	01	يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة					
	02	يراقب المجمع شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية و يعمل على حلها					
	03	مجمع نفضال لديه نظام خاص بالجودة و يولي اهتمام كبير بها					
	04	يولي المجمع اهتمام كبير بتحسين صورته و سمعته في نظر العملاء و اصحاب المصالح					
	05	يركز المجمع على اكتشاف الاخطاء من خلال الفحص و العمل على معالجتها					
اليقظة	01	يرصد المجمع جميع قدرات و امكانيات المنافسين و نقاط الضعف لديهم					
	02	يولي المجمع اهتمام و عناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي					
	03	يتابع المجمع كل التطورات العلمية و التكنولوجية و التقنية التي تحدث في محيطه					
	04	يهتم المجمع بكل ما له صلة بالابداع و براءة الاختراع					
	05	يدرس المجمع كل ما ياتر على على علاقته بمورديه و زبائنه					
	06	يولي المجمع عناية بجمع المعلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية و التشريعية					
	07	يتابع المجمع و يهتم بكل الاحداث الاجتماعية و الثقافية التي يمكن ان تاتر على سياسته التنافسية					
الابداع	01	يحرص المجمع دائما على تقديم افكار جديدة					
	02	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل اي مشكلة تواجهك في العمل					
	03	يخصص المجمع ميزانيات هامة لمجال البحث و التطوير					
	04	يقدم المجمع برامج و تطبيقات خاصة تشجع روح الابداع بين الموظفين					
	05	تحظى الافكار و الابداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين و المدير					
التكلفة	01	يوجد وضوح في القواعد و السياسات المحاسبية المستخدمة					
	02	يوجد ربط بين النظام المحاسبي و الاهداف المحققة					
	03	لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل و محاسبة المسؤولين على التكاليف الزائدة					
	04	يعمل المجمع على تقليل تكاليفه الى حدها الادنى					
	05	يقوم المجمع بمراجعة تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد اكثرها تكلفة					
	06	يتميز المجمع بقدرته على انتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة					

نرجو منكم التأكد من الاجابة على كافة الاسئلة

الملحق رقم 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم 024 / ق ع تج / ك.ع.إ.ق.ع.تج.ع.س.ا.ج.ص / 2021 -

الموسم الجامعي :

إلى السيد: مدير شركة نفظان - سعيدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): هاشمي ربيعة مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: حائز دكتوراه دولية
- الطالب(ة): بودكارز إيمان مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: حائز دكتوراه دولية

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسستكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم لإنجاز بحثهم ، و ذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم ، وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

حرر بسعيدة في : 03 نوفمبر 2021

رئيس القسم



Accord
du 02/11/2021
à 14h03



Le 14/11/2021
Le Directeur de District
A. KALLAB DEBBIH

الملحق رقم 03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA
Faculté des Sciences Economique &
Sciences Commerciale et Science de Gestion
N° 2022/US/SC/DES/F SECG/US/2022



جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية
رقم : 2022/US/SC/DES/F SECG/US/2022

اتفاقية تربص

بين :
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
المثثة من طرف رئيسها... من جهة
وبين المؤسسة : **فطال - سعيدة**

تم الاتفاق على ما يلي :

المادة الاولى: تهدف هذه المادة الى تنظيم تربص لطلاب(ة) :

الطالب(ة) : **جمال شمو**... : مسجل(ة) في السنة الثالثة...
الطالب(ة) : **بوجدكار**... : مسجل(ة) في السنة الثالثة...
الطالب(ة) : **...** : مسجل(ة) في السنة...
تخصص : **...**

المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.

المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم : 201... / / الى 201... / /

المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .

المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية بحق المؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

المادة السادسة : يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أنصافها 15 يوما بعد نهاية التربص .
محرر(ت) بسعيدة في : 2022/08/08

رئيس قسم العلوم التجارية



رئيس قسم العلوم التجارية
د. بسومدين محمد أمين

Le Directeur du District
A. KALLAB DESSA