

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Badji Mokhtar university- Annaba

Université Badji Mokhtar- Annaba



جامعة باجي مختار- عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي و التنمية المستدامة (LARIEDD)

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية في ظل العولمة - دراسة حالة الجزائر -

الشعبة: اقتصاد، تنمية ومالية

للطالبة: زوايدية أفراح

جامعة باجي مختار - عنابة

مدير أطروحة التخرج: أ.د. ثلاثية نوة أستاذة التعليم العالي

أمام أعضاء اللجنة:

اللقب و الاسم	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
أ.د. جاوحدو رضا	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. ثلاثية نوة	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. بوعشة مبارك	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د. بن طاهر حسين	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة خنشلة
د. شبيرة بوعلام عمار	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة باجي مختار - عنابة

السنة الدراسية: 2016/2015

التصريح

أنا الباحثة زوايدية أفراح ، أصرح بشرفي أن أطروحة الدكتوراه المعنونة كالتالي:
"إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل
العولمة -دراسة حالة الجزائر- " والمقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هي عمل
أكاديمي خاص بي، وغير مقدم لا جزء منه ولا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل
شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية عن كل ما جاء في مضمونها.

الطالبة: زوايدية أفراح

الإمضاء:

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية، ودورها في رفع وتعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته طبيعة الموضوع، حيث أعدت استبانة وزعت على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والبالغ عددها 30 مؤسسة على مستوى ولاية عنابة، حيث وجهت هذه الاستبانة إلى مسؤولي ومديري إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بهدف تحسين أدائها، ذلك كون أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.

واختتمت الدراسة ببعض التوصيات كضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفهم، والعمل على زيادة معارفهم من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أدائهم لتقوية نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مساهم الوظيفي وتنمية ميولهم المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé:

Cette étude s'intéresse à la problématique de la gestion des ressources humaines et son rôle en matière d'accroissement et de renforcement de la capacité concurrentielle des entreprises économiques algériennes. Pour ce faire, ce travail de recherche s'est élaboré autour d'une dotation de données constituées grâce aux questionnaires envoyés à l'administration des ressources humaines concernant un échantillon de 30 entreprises économiques algériennes implantées à Annaba. A cet effet, et en raison de son adéquation par rapport à la nature et la spécificité du sujet étudié, ce travail de recherche s'est largement appuyé sur l'utilisation de la méthode analytique descriptive.

Parmi les résultats obtenus, nous avons constaté que les différentes directions des ressources humaines rattachées à ces entreprises offrent en effet des programmes de formation efficaces pour leurs employés afin de les aider à acquérir les compétences et les informations nécessaires pour améliorer leur performance et leur productivité. De façon générale, ce constat confirme aussi qu'un travailleur doté des connaissances adéquates ne peut que devenir un acteur décisif dans la réalisation de la compétitivité de l'entreprise dès lors qu'il est aussi adéquatement récompensé et encouragé par son entreprise.

En confirmant l'importance que les entreprises économiques algériennes attribuent de façon générale à la gestion des ressources humaines, cette étude se termine par les recommandations suivantes:

- les entreprises économiques algériennes doivent impérativement développer les compétences et connaissances de leurs employés à travers des programmes de formation, de suivi et de mise à niveau afin d'en évaluer leur performance productive de façon permanente.
- les entreprises économiques algériennes doivent aussi se focaliser sur la planification de leurs pistes fonctionnelles et développer leurs tendances professionnelles afin de préparer leurs employés à occuper des fonctions toujours plus responsables et accomplir ainsi leurs tâches de la meilleure façon compétitive possible.

Mots-clés: les ressources humaines, la gestion des ressources humaines, la concurrence, la compétitivité, la fonction concurrentielles.

Abstract:

This study aims at assessing the reality of human resources management and its role in increasing and reinforcing the competitive capacity of Algerian economic firms.

This work has been conducted on the basis of a survey addressed to the main human resources departments concerning a sample of 30 Algerian economic firms operating in Annaba.

In adequacy to the nature of the topic thus investigated, the method most used throughout this research remains the analytical descriptive method.

The collected data confirms that most human resources departments of such firms did indeed provide effective training programs for their employees to help them acquire the necessary skills and information to improve their performance and productivity, confirming the general rule according to which the right skills and knowledge are always conducive to achieving the competitiveness of the firm when such skills are also consequently rewarded and encouraged.

While confirming the fact that most Algerian firms do take into consideration the management task of their human resources, this study concludes with the emphasis of 2 main recommendations :

- Algerian economic firms must keep on developing their employees' skill through specific training programs as well as through a constant enhancement of their professional qualifications.
- Algerian economic firms must also work on planning their functional course and develop their professional tendencies so as to prepare their employees for higher responsible functions so that they always perform their new task in the best possible competitive way.

Keywords: Human resources, human resources management, competition, competitiveness, competitive function.

الإهداء

إلى روح أبي الغالي الذي مازال أمله وحلمه يسكن

قلبي وينير دربي،

إلى قرة عيني أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها،

إلى زوجي العزيز الذي ساعدني في انجاز هذا العمل،

إلى ابنتي الغالية ميار،

إلى أغلى ما أملك في الحياة إخوتي وأخواتي،

إلى أبناء إخوتي وأخواتي،

إلى أعز الناس إلى قلبي...

أهدي ثمرة جهدي.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أعانني على انجاز هذا العمل ويسر لي
إتمامه على أحسن صورة،

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"، أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة: ثلاجية نوة، التي لم تبخل علي
لا بمعلومة ولا بنصيحة ولا بكلمة تشجيع.

وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم جزء
من وقتهم الثمين لقراءة وتقييم هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل أساتذة جامعة باجي مختار
عناية على جل المساعدات التي قدموها لي خلال مساري الدراسي
بأكمله.

أشكر أخيرا كل من قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	01
122	طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات	02
123	تقييم الأداء باستعمال طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين	03
126	نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام	04
136	الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة	05
137	عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة	06
159	جدول الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	07
185	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية	08
198	الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة	09
207	معايير تحديد الاتجاه	10
208	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	11
209	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
210	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	13
211	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
212	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	15
213	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	16
214	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على توظيف الموارد البشرية	17
217	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على تدريب وتكوين الموارد البشرية	18
218	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول مدى الموافقة على تقييم أداء الموارد البشرية	19

219	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على تحفيز الموارد البشرية	20
220	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	21
223	أثر المتغيرات السوسيو ديمغرافية على توظيف الموارد البشرية	22
224	أثر المتغيرات السوسيو ديمغرافية على تدريب وتكوين الموارد البشرية	23
226	أثر المتغيرات السوسيو ديمغرافية على تقييم أداء الموارد البشرية	24
227	أثر المتغيرات السوسيو ديمغرافية على تحفيز الموارد البشرية	25
229	حساب معامل الارتباط بين توظيف الموارد البشرية والقدرة التنافسية	26
229	حساب معامل الارتباط بين تدريب وتكوين الموارد البشرية والقدرة التنافسية	27
230	حساب معامل الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة التنافسية	28
230	حساب معامل الارتباط بين تحفيز الموارد البشرية والقدرة التنافسية	29
231	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير توظيف الموارد البشرية على القدرة التنافسية	30
232	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تدريب وتكوين الموارد البشرية على القدرة التنافسية	31
232	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تقييم أداء الموارد البشرية على القدرة التنافسية	32
233	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحفيز الموارد البشرية على القدرة التنافسية	33
233	ترتيب نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على رفع القدرة التنافسية حسب مستوى الدلالة	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
51	مفهوم التكامل الاستراتيجي	02
56	استراتيجيات ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	03
60	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة	04
75	إجراءات التصرف في الفائض أو العجز في القوى العاملة	05
81	خطوات عملية الاختيار والتعيين (نظام الحواجز المتتالية)	06
106	مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع	07
110	ترتيب الحاجات لماسلو	08
113	درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا عن العمل	09
113	مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرزبرغ	10
137	تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر)	11
157	دورة حياة الميزة التنافسية	12
171	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة (مكونات استراتيجية التنافس)	13
172	المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية	14
174	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	15
200	نموذج الدراسة	16
209	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	17
210	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	18
211	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	19
212	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	20
213	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	21

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
OCDE	Organisation de coopération et Développement Economique
SNC	Société en nom collectif
SPA	Société par actions
SARL	Société à responsabilité limitée
EURL	Société unipersonnelle à responsabilité limitée
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
SCA	Société Coopérative Agricole
SPSS	Statistical package for Social Sciences
CAAR	Compagnie Algérienne d'assurance et de Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne des assurances
GTH	Entreprise Nationale de Réalisation Générale des Travaux Hydrauliques
ONAB	Office National des Aliments du Bétail
ONA	Office National de L'Assainissement
OAIC	Office Algérien Interprofessionnel des Céréales
CPA	Crédit Populaire D'Algérie

فهرس المحتويات

أ	التصريح
ب	ملخص باللغة العربية
ت	ملخص باللغة الفرنسية
ث	ملخص باللغة الانجليزية
ج	الإهداء
ح	شكر وتقدير
خ-د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة المختصرات
ز-ش	فهرس المحتويات
01 - 15	المقدمة العامة
16 - 63	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
16	تمهيد
17	المبحث الأول : نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
33	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
38	المبحث الثاني : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
38	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
43	المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها
47	المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
49	المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة
49	المطلب الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية
52	المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
58	المطلب الثالث: نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
63	خلاصة الفصل الأول

127-64	الفصل الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية
64	تمهيد
65	المبحث الأول: سياسة توظيف القوى العاملة
65	المطلب الأول: تحليل العمل
70	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
76	المطلب الثالث: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية
82	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية
82	المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب وأهميته في تحسين الإنتاجية
87	المطلب الثاني: أساليب التدريب
90	المطلب الثالث: إدارة النشاط التدريبي
95	المبحث الثالث: إدارة هيكل الأجور ، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم
95	المطلب الأول: إدارة هيكل الأجور
105	المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية
117	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
127	خلاصة الفصل الثاني
195-128	الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
128	تمهيد
129	المبحث الأول: أساسيات عامة حول المنافسة والتنافسية
129	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
133	المطلب الثاني: هيكل المنافسة
136	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة (نموذج بورتر للمنافسة)
145	المطلب الرابع: ماهية التنافسية
152	المبحث الثاني: أساسيات عامة حول الميزة التنافسية
152	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، شروطها ومعايير الحكم على جودتها
156	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها
165	المطلب الثالث: مراحل، مداخل تحقيق الميزة التنافسية، تمهيتها وآليات تطويرها
171	المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة
174	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
174	المطلب الأول: أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

180	المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
182	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية وأسس تنمية قدراتها التنافسية
189	المطلب الرابع: دور الرأس مال الفكري في رفع القدرة التنافسية
195	خلاصة الفصل الثالث
236-196	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
196	تمهيد
197	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
197	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، ومجالاتها
200	المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها وأدواتها
205	المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية
209	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
209	المطلب الأول: الدراسة الوصفية للخصائص السوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة
214	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
222	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، استخلاص النتائج العامة للدراسة والتوصيات
222	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
234	المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة والتوصيات
236	خلاصة الفصل الرابع
239-237	الخاتمة
252-240	قائمة المراجع
259-253	الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات، وأصبحنا نعيش في عالم جديد هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة المعرفية والتطورات التقنية الهائلة، ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وصنعت أنماطا تنظيمية جديدة، وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيما وأفكارا جديدة حيث أصبحت المؤسسات أكثر مرونة و أسرع استجابة للمستهلك والظروف البيئية، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تسعى للتجديد وتطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المؤسسة وصياغة استراتيجياتها المختلفة، فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة.

لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية استراتيجياتها لمواجهة هذه التغيرات البيئية، كما أصبح لزاما عليها تبني دور المبادر في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، وهذا يستدعي ضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية و أداء الموارد البشرية، لأن ركيزة المؤسسات في تحقيق النمو والاستمرار وتعزيز القدرة التنافسية هو وجود مورد بشري يتسم بالمهارات والقدرات العالية، فتحقيق التميز في أداء المؤسسة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

1 إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1 ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة و ما هي ممارساتها؟

2 ما هي التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية؟

3 ما هو الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟

4 كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في رفع القدرة التنافسية؟

2 الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد عينة الدراسة حول وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات

السوسيوديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

1 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد

عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

2 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد

عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

3 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد

عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

4 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد

عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq \alpha$)

(0.05) بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية على رفع القدرة

التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3 أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:

1 أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات

عميقة، والافتتاح بضرورة تبني إستراتيجية للموارد البشرية من قبل المؤسسات كونها تسمح

بتقديم قيمة مضافة وتحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بفضل ما تملكه من موارد وكفاءات يصعب العبث بها أو تقليدها.

2 - بسبب التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

3 - غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4 - كون العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها.

4 أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لإدارة الموارد البشرية من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من جهة ثانية، وبصفة عامة تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها:

- 1 +الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات.
- 2 +أهمية رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الذي يمكن إحداثه من خلال تحسين الإنتاجية وهذا بتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل.
- 3 +أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية.
- 4 +إهمال بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكفاءاتها واعتبارها كموارد بشرية عادية وتركيزها على الموارد المادية الأخرى.

5 أهداف البحث:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1 محاولة إعطاء مصطلحات جديدة قد تزيد من إدراك المؤسسات إلى تنمية ميزتها التنافسية ومواجهة البيئة التنافسية، وتحديات العولمة من خلال تثمين واستثمار مواردها استثمارا عقلانيا.
- 2 إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 3 التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 4 توعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة امتلاك مخزون بشري يتميز بالمعرفة والمهارة والكفاءة، والعمل على تنمية هذا المخزون المتجدد والغير قابل للنفاد.
- 5 إثراء المكتبة الجامعية ببحث علمي يفيد الطلبة لتوسيع مداركهم العلمية، وحث الباحثين في هذا المجال للتوسع بالبحث لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة.
- 6 الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة التي أولت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فهي كثيرة ومتنوعة، حيث تم الاعتماد على بعض منها والمتمثلة في رسائل الماجستير و الدكتوراه، بالإضافة إلى دوريات وملتقيات علمية والتي منها:

- 1 كمال طاطاي، (2003/2002)، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ركز الباحث من خلال هذه الدراسة على أهمية المورد البشري في عملية التنمية الاقتصادية، وعلى أهمية تكوينه وتأهيله بما يحقق ويبين مردوبيته على مستوى المؤسسة، وأن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة، وعلى أهمية انتهاج برامج تكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الهدف من وراء التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاههم، وذلك من أجل رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة وزيادة فعالية المؤسسة، كذلك يبين الباحث أن الاحتياجات التكوينية تختلف باختلاف

الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما تم الاتجاه نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكل الفنية بشكل أكبر من الوظائف غير الإشرافية، كما أن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين، ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية البالغة.

2 جلاي أحمد، (2003): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر (دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك بالتركيز على تحليل مايكل بورتر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إهمال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

3 أبو قاسم حمدي، (2003): تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه و مكوناته، إضافة إلى إثراء موضوع الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا، و توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين في مجال الموارد البشرية.

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الايجابي المباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية سواء ميزة التكلفة المنخفضة أو ميزة التمييز.

- بنك الفلاحة و التنمية الريفية للأغواط يعتمد سياسة تنمية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق.
- 4 سمالي يحضية، (2004/2003): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية والتي ترتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس وضعًا تنافسيًا نسبيًا جيدًا ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، بالإضافة إلى أنه قد أصبح للمورد البشري دورًا استراتيجيًا ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع و الابتكار وكونها مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- 5 إبراهيمي عبد الله وحميدة مختار، (فيفري 2005)، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، العدد السابع، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ركزت هذه الدراسة على معرفة دور وأهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية.
- تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظرا لارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام ومخطط ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية.
- اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بمفهوم الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد،

وحتى تتعاضم فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات
ومستجدات المحيط.

6 تحديد فوزية، (2006/2005): المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، حيث ركزت الباحثة في دراستها على
المورد البشري وكيفية تفعيله من خلال مجموعة من المداخل كالاتصال، التمكين
وإدارة المعرفة، كما ركزت كذلك على إبراز مساهمة المورد البشري في تحسين أداء
المؤسسة الاقتصادية، وعملت على إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي
الذي تضمن دراسة خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومن أهم النتائج التي
توصلت إليها الدراسة أن إدارة الأداء تعتبر نظاما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة
من خلال نتائج التقييم، وأن المورد البشري يعد مصدر أساسي لتحسين أداء
المؤسسة، كما أنه يلعب دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة وأن الإدارة
الإستراتيجية للموارد البشرية تساعد في زيادة قدرتها على خلق القيمة لجميع أطراف
المؤسسة، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء يتم
وفق ثلاث مداخل أساسية تتمثل في الاتصال، التمكين وإدارة المعرفة.

7 كشاط أنيس، (2006/2005): دور إدارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في

المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة سونلغاز)، رسالة ماجستير في إدارة
الأعمال، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، هدفت الدراسة إلى توضيح دور
إدارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، ومن أهم النتائج
التي توصلت إليها الدراسة بضرورة وجود إدارة واعية لأهمية كفاءات المؤسسة من
خلال العمل على الاستثمار فيها من أجل رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

8 تبرتو علال، (2006): إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

(دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير،
فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، حيث
تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و أبعادها، ثم التعرض إلى
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يهدف الباحث من خلال دراسته إلى

التعرف و الإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، والاستراتيجيات التي يتبعها في تطوير الموارد البشرية.

و قد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها موردا استراتيجيا يمنحها التفوق والريادة وميزة تنافسية مستدامة.

- أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق الرأس المال الاستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

9 حجاج عبد الرؤوف، (2006/2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، بالإضافة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

10 - محمد رشدي عايش صيام، (2007): فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة

وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات

تطبيق وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، و محاولة التعرف على الفروق في دراسة فعالية إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفق المتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك نسبة قليلة من عينة الدراسة يوافقون على توفر أنظمة خاصة بوظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية، و أن سياسات اختيار و تعيين و تدريب و تقييم أداء ضباط الشرطة ضعيفة.
- سياسة التوظيف لاختيار ضباط مؤهلين و حسب معايير و أنظمة خاصة بوظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية ضعيفة، و نتج عن ذلك أن تأهيل الإطار نفسه ليس بالقدر الكافي و يرجع ذلك لغياب البرامج التدريبية و نظام لتقييم الأداء و الحوافز و المكافآت و الترقيات.

11 - حسين يريقي، (2008/2007): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ركزت الدراسة على أهم معالم التطور في الموارد البشرية من خلال عرضه لأهم المدارس التي اهتمت بها، كما تطرقت هذه الدراسة إلى كيفية الحفاظ على هذه الموارد البشرية من خلال تنميتها و ذلك كونها تعود على المؤسسات بقيمة مضافة تسمح لها بالبقاء و التطور، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية و استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.

- إن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات و أن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.

- يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفاعلية مع التغيرات و التزامهم بذلك.

12 - حسن فلح حسن، (2009): إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (80)، وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

13 - عبد المحسن أحمد حاجي حسن، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

14 - سراج وهيبة، (2012/2011): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم والتكوين، كما توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

15 - أحمد مهدي عبد القادر و أحمد إبراهيم أبوسن، (نوفمبر 2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، مجلد 12 (02) للعام 2011، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، حيث

اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً، ومن أهم نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين.

16 - فريد كورتل، (15-17 ديسمبر 2012)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفهوم المعاصر واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، بالإضافة إلى التعرف على انعكاسات ومدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي.
- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال.
- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة.
- التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته.
- ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة.

يتضح من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة خصوصاً رسائل الماجستير والدكتوراه، أن

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ركزت على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و دوره في رفع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى إسقاط الدراسة

النظرية على واقع عينة من المؤسسات الاقتصادية البالغ عددها 30 مؤسسة، في حين أن معظم الدراسات السابقة قامت بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة واحدة أو مؤسستين.

7 المنهج المستخدم في البحث و مصادر البيانات:

المنهجية هي مجموعة الإجراءات والمسارات المحددة والدقيقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للوصول إلى هدف محدد.

للإجابة على إشكالية هذا البحث وأسئلتها الفرعية وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم استخدام المناهج التالية:

➤ **المنهج الوصفي:** وهذا في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها،

حيث تم التعرض لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث تمت الاستعانة في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو مداخلات في الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنت.

➤ **الأسلوب المسحي:** وهذا في جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من

مجتمع الدراسة لتشخيص واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخصوص إدارة الموارد البشرية ووظائفها، و دورها في رفع القدرة التنافسية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع، وقد تم توزيعه على مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

➤ **المنهج التحليلي:** حيث تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال عرض مجموعة من الأفكار

والمعلومات والدراسات والتعليق عليها، ومن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

8 حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية وحدود زمنية، تتمثل الحدود المكانية في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية (عينة الدراسة)، أما الحدود الزمنية فتتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة كما يلي :

1 - الحدود المكانية: تتمثل في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية البالغ عددها 30

مؤسسة اقتصادية على مستوى ولاية عنابة.

2 - **الحدود الزمانية:** فيما يخص المجال الزمني للدراسة فقد كانت عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري 2014 إلى غاية شهر نوفمبر 2014.

3 - **الحدود النظرية:** اقتصرت الدراسة في الجانب النظري على التحليل الجزئي وليس الكلي، فقد عملنا على دراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

9 - **صعوبات الدراسة:**

من أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة ما يلي:

- التجاوب السلبي لبعض المؤسسات، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي وجه لهم.
- تماطل بعض المؤسسات في إرجاع الاستبيان، مما دفع إلى العودة إلى مقر المؤسسة عدة مرات من أجل استرجاع الاستبيان.
- التحفظ في تقديم بعض الإجابات المتعلقة بأسئلة الاستبيان.

10 - **هيكل الدراسة:**

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع البحث إلى أربع فصول بعد المقدمة، منها ثلاث فصول تتضمن الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الرابع يتضمن الجانب العملي والميداني للدراسة واختتمت الدراسة بخاتمة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، قسم هذا الفصل إلى

ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة

مباحث، حيث تناول المبحث الأول سياسة توظيف القوى العاملة، أما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة إدارة هيكل الأجور وتحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم.

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى أساسيات عامة حول المنافسة والتنافسية، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات عامة حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع عينة من

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لتحليل وعرض البيانات، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج العامة للدراسة والتوصيات .

الخاتمة: تم تقديم خلاصة عامة عن الموضوع وأهم النتائج المتوصل إليها، فضلا عن

مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية... الخ. فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدوا الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المؤسسة، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ... الخ، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات وتعزيزها. ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية.

المطلب الأول: التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، و الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لتفاعل و تشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية، ويمكن توضيح التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية كالتالي:

1. إدارة الموارد البشرية قبل و بعد مرحلة التصنيع:

إن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية كانت تعتمد على الصيد و الزراعة، و لم يكن هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، إنما تتشكل تلك التجمعات عفويا بعيدة عن الإطار المنظم الذي يعود إلى المبادئ الواضحة، إنما هو نظام إنتاج عائلي أسري، حيث اتخذت المؤسسة أنداك شكل المشروع الصغير، و كان كبار العاملين أصحاب الخبرة يقومون بممارسة إدارة الموارد البشرية، و كل من يتقدم للعمل بصفة جديدة يتلمذ على يد أحد قدامى العاملين، يكتسب منه المهارات و يتعرف من خلاله على أفضل الأساليب و طرق أداء العمل، كما أن فرص التوظيف تقدم للأقارب و الأصدقاء، أما الأجور فقد اتسمت بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء، و المزايا الأخرى لم تكن تتعدى السكن وبعض الواجبات الغذائية (1).

و مع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر بالعالم الغربي، و القرنين التاسع عشر والعشرين في العالم العربي ، تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات و المصانع الكبيرة، فكانت الحاجة تدعو إلى وجود العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز مختصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين و تنظيم العلاقات و جدولة العمل (2).

فكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية و التي سميت آنذاك بإدارة الاستخدام في شركة Ford لصناعة السيارات، فبسبب توسع حجم العمال بهذه الشركة و استخدام عدد كبير من العمال الذين

(1) جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 26.
(2) المرجع نفسه، ص: 26.

يحتاجون لعملية اختيار و تعيين و تأهيل و تحديد رواتبهم و أجورهم... الخ⁽¹⁾، وجدت هذه الشركة بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لتقوم برعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، إلى جانب ذلك كان هناك استغناء أحيانا عن اليد العاملة، وسوء ظروف العمل كساعات عمل طويلة، و ظروف عمل غير ملائمة، و روتينية العمل و سأم العاملين، أدت هذه الفترة إلى ظهور الاحتياجات و ضرورة تحسين ظروف العاملين⁽²⁾، وصار هناك الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، فظهرت النقابات العمالية التي تدعو إلى زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، فبدأت تنمو هذه المنظمات العمالية في الدول الصناعية و ذلك في بداية القرن العشرين⁽³⁾. فبرز دور هذه الإدارة في القيام بالتفاوض مع النقابات العمالية، و إبرام الاتفاقيات حول مسائل العمل و التوظيف و تحسين العلاقة معها، و منع حدوث عمليات الإضراب لدى العمال، و بفضل نجاح هذه الوظيفة الجديدة لدى شركة Ford قامت العديد من الشركات الأمريكية و الأوروبية بإحداث إدارة المستخدمين.

يعد التصنيع من أبرز العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، لأن تنوع أنشطة واستخدام أنظمة الإنتاج المختلفة ساهمت في بروز حقول إدارية متخصصة منها إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر سميت في بداية الأمر بإدارة المستخدمين. إن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع و الكتابات الرائدة في الجانب الاقتصادي و البشري التي برزت في هذه المرحلة و التي كان من أهمها كتابات روبرت أوين (R.Owen) التي ركزت على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، بالإضافة إلى ما أشار إليه آدم سميت (A.Smith)⁽⁴⁾ بتوصيف ما يقوم به العاملين و المتخصصين في الإدارة، وأنندرو (Andrew) حول الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و ما حث عليه شارل باباج (C.Babbage) على أن مبادئ التصنيع كتنظيم العمل و التأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد و تحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل وعلى أرباب العمل بأرباح عالية، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل و المشاركة في الأرباح، و مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة، فلقد ساهمت كل هذه العوامل على تطور الفكر

(1) عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 43.

(2) أحمد ماهر، (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر، ص: 25.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص: 24.

(4) المرجع نفسه، ص: 18.

الإداري خاصة مع ظهور أنشطة متخصصة كوظيفة إدارة الموارد البشرية، و تزامن ذلك مع تطورات خاصة مست ميدان العمل و التي كان من أهمها:

- التغييرات في مستوى المعيشة و تحسين المستوى الثقافي و بصفة خاصة العاملين؛
- إدراك المؤسسات للحاجات البشرية و زيادة وعي العاملين بضرورة المطالبة بحقوقهم؛
- التغيير في تركيبة الموارد البشرية و ظهور مستويات ذات مهارات مختلفة؛
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة الإنتاجية؛
- التغيير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية... الخ).

إن تلك التغييرات أدت إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها إدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر الإداري و إسهامات الباحثين المتنوعة.

2. إسهام حركة المدارس:

أ. المدرسة الكلاسيكية:

دار محور تفكير رواد هذه المدرسة حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث

سادت هذه الفترة و التي كانت أوائل القرن العشرين حتى أواخر الثلاثينات سيطرة الآلة والثورة الصناعية، ومن أهم روادها (H.Fayol & F. Taylor) فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) و مناداته بالنموذج الديمقراطي.

ولقد تأثر أصحابها بالتطور الصناعي و تزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوبا

في هذه الفترة، مما جعلها تركز على العمليات الإنتاجية والفكر الآلي، كما أنها اعتبرت المؤسسة مستقلة لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها فجعلت منها نظاما مغلق ليس هناك علاقات تبادل بين المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية وبالتالي فان السلوك التنظيمي تحدده قواعد وإجراءات، كان من مبادئها التي اعتمدها الرسمية في العلاقات التنظيمية والوظيفية، وعلى أساس الترشيح تحل المشاكل التنظيمية وليس العاطفة، كما أن الكفاءة في الأعمال تتحقق من خلال الاستفادة من التخصص.

لقد قام Frederick Taylor بمجموعة من الأبحاث العلمية التي ركزت على أهمية استخدام

أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات و القدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال

في العمل⁽¹⁾، معتمدا فيها على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة

(1) جمال الدين محمد المرسي، المرجع سبق ذكره، ص: 26.

الإنتاجية في العمل و زيادة الإنتاجية مركزا فيها على التنظيم في مستوى الورشة، و اهتم بتطوير المدراء و المشرفين على العمليات الإنتاجية و العمال الذين يقومون بالتنفيذ، من خلال عمله هذا حاول أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين و قواعد و مبادئ تنظيمية محددة بوضوح، يمكن تعميمها والاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني، كما دعا إلى ضرورة تحفيز العمال من خلال وضع نظام لدفع الأجر بالقطعة حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة.

و تمكن من وضع المبادئ الأربعة للإدارة العلمية في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية و التي

تتمثل في:

- استعمال الطرق العلمية بدلا من الطرق التقليدية في تحديد عمل الفرد؛
- الاختيار و التدريب يكونان بأسلوب علمي؛
- تعاون كل من الإدارة و العمال بطريقة علمية من أجل تحقيق أحسن النتائج وتعظيم الأرباح؛
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء و العمال، أي فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ، بحيث يقوم المدراء بتخطيط و تنظيم العمل و يتفرغ العمال للتنفيذ.

أما H.Fayol فقد انصب اهتمامه على التكوين الداخلي للمؤسسة، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحقيق أهداف المؤسسة و تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث صنف الوظائف الإدارية إلى ستة مجموعات كالتالي:

- أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج؛
- أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة؛
- أنشطة مالية تتضمن البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل؛
- أنشطة الضمان والصيانة وتتضمن حماية الممتلكات والأشخاص؛
- أنشطة المحاسبة والقيام بعملية الجرد؛
- أنشطة إدارية و تتضمن التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

أما في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" ركز على أهمية النشاط الإداري في المؤسسة والذي حدده في أربعة عشرة مبدأ تمثلت فيما يلي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط

والنظام، وحدة الأمر، وحدة الهدف، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تدرج السلطة، مبدأ الترتيب، المكافآت، المركزية، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة.

أما مساهمة Max Weber في صياغته لنظرية البيروقراطية، وذلك بافتراضه للنموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم، لذلك تضمنت النظرية البحث والسيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، فوضع مجموعة من المبادئ التي يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية في كتابه "نظرية التنظيم الاجتماعي و الاقتصادي" وهي على النحو التالي (1):

التخصص و تقسيم العمل؛

التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين؛

نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين؛

نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة؛

نظام العلاقات غير الشخصية حتى تغطي الموضوعية في التعامل؛

وجود نظام لاختيار و ترقية العاملين.

اعتبر Max Weber هذا النموذج هو المثالي في تحقيق السيطرة على الأفراد لأنه يوفر الدقة والانضباط المحكم، إلا أن هذه المدرسة أهملت النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي، حيث اعتبرت الفرد أحد العناصر الثابتة المحددة في المؤسسة بدلا من اعتباره عاملا متغيرا يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية، وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، كما أهملت العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في المؤسسة وما يترتب عليها من قيام علاقات غير رسمية، واعتبرت الحوافز الاقتصادية هي المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل و تجاهلت أن له رغبات و مشاعر و اتجاهات تحكم سلوكه (2).

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر أنصار هذه المدرسة أن سلوك العمال هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل

الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو

(1) أحمد ماهر، (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 34.

(2) نواف كنعان، (1999): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 72.

المؤسسة⁽¹⁾، تميزت هذه المدرسة في الإدارة بالنظر إلى سلوك الإنسان في محيط البيئة التي يوجد فيها، مع تناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي، حيث يشمل السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد و نشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة كالأسرة و المدرسة والأصدقاء و زملاء العمل حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة، الهدف من هذه الدراسة أن تساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن تم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها.

ولقد قام رائد هذه المدرسة Elton Mayo بتجارب في الفترة ما بين (1927-1932) بشركة Electric Wasterne فركزت تجاربه على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين في زيادة معدلات الإنتاج، فأثبتت الدراسات أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العوامل الفيزيائية و الفيزيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، هي مدرسة اعتبرت أن الإنسان كائن اجتماعي يعطي أهمية للجماعة و لأسلوب التعامل، كما اعتبرت العلاقات غير الرسمية والتي سماها Elton Mayo بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي تغير محفز دافع للإنتاج ومزيد من العمل بين الأفراد⁽²⁾، ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال واهتمت بالعمال ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم و ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجاربه التي اشرف عليها، كما أنه يعتمد الاتجاه الاجتماعي لتشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم⁽³⁾.

ج. مدرسة التوازن التنظيمي:

ركزت هذه المدرسة على أهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي نادى به Chester Bernard، حيث ركز على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا داخل المؤسسة، وحدد الشروط

(1) حمداوي وسيلة، (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة: الجزائر، ص: 31.

(2) نظمي شحادة، محمد رسلان الجبوسي و محمد الباشا، (2000): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر: عمان، الأردن، ص: 33.

(3) حمداوي وسيلة، المرجع سبق ذكره، ص: 31.

التي في ظلها يمكن للمؤسسة أن تدفع بأعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها واعتبر المؤسسة تنظيماً اجتماعياً إنما يتركز نشاطها على اتخاذ القرارات وكان أول من نبه إلى هذه الفكرة ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" سنة 1938، حيث أكد على أهمية الفرد في التنظيم و اعتبره العنصر الأساسي وسماه بالعنصر الاستراتيجي في المؤسسة⁽¹⁾، كما أكد على أن رغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق الأهداف، وبناءً على ذلك فإن استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية، كما أنه أكد على أهمية تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد، ومن الضروري مرور المعلومات على جميع مراكز الاتصال لكي لا يحدث سوء الفهم أو ازدواجية في الجهود، وأن يكون الأفراد القائمين على هذه المراكز يتمتعون بالكفاءات لكي يتمكنوا من استلام هذه المعلومات ونقلها للآخرين بصورة فعالة.

أما Herbert Simon فقد كان فهمه لنظرية التوازن التنظيمي بأن الفرد مستمر في تقديم خدماته و مساهمته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها، أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة والفوائد التي يتحصل عليها أو الحوافز، ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الشخصية⁽²⁾.

د . مدرسة التنظيم الاجتماعي:

هذه المدرسة ترى بأن المؤسسة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم البعض، يتعاونون و يستخدمون الموارد المادية و البشرية لأجل تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية، ولا يكون ذلك إلا بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، إلا أن المشكلة القائمة بالنسبة لهذه المدرسة في كون الأفراد لكل منهم قدراته ومعتقداته فكيف يمكن تحقيق التعاون بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة و في نفس الوقت تحقيق رضاهم، و من أهم الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا الإطار دراسات كل من Likert و Bakke و Argyris.

تعتبر القيادة، نظام الاتصال، الحوافز وعمليات التفاعل والتأثيرات المتبادلة، اتخاذ القرارات، تحديد و ترتيب الأهداف والرقابة من أهم العوامل التي يراها Likert تحدد النجاح والنجاحة للمؤسسة،

(1) نواف كنعان، المرجع سبق ذكره، ص: 86.

(2) المرجع نفسه، ص: 86.

كما أنه يرى هذه الأخيرة عبارة عن تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة، وكلما كانت الثقة بين المرؤوسين و الرؤساء أمكن تحقيق أعلى إنتاج ولا تكون هذه الثقة إلا إذا ركز الرؤساء اتجاهاتهم على الأفراد الموظفين في المؤسسة، و ينظر إليهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر من كونهم أشخاصا يؤدون عملا مما يعكس نظرة المرؤوسين إلى رؤسائهم على أنهم أصدقاء متعاونين، مما يخلق التماسك في المؤسسة ويساعد على الاتصال الفعال و يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

أما Bakke فيرى أن المكونات الأساسية الأربعة التي تحدد المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية والمادية، النظام الذي يحكمها والأنشطة التي تتم في داخلها، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها، كما يرى أنه من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات المؤسسة، حيث كلاهما يسعى إلى تحقيق أهدافه.

أما Argyris يرى بلق الفرد والتنظيم الرسمي هما العنصرين الأساسيين في المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة لها مواصفات الرشد لكونها تخضع إلى مجموعة من القواعد كالتخصص وإتباع خطة السلطة ووحدة الرئاسة، أما الفرد يملك سلوك ينبع من حاجاته ومن بيئة المؤسسة التي يعمل فيها وهو دائما يهدف إلى تحقيق استقراره وبقائه في عمله كما أنه يملك شخصية مائلة إلى النضج والتطور، من خلال صفات كل عنصر يرى Argyris أنه يقع تعارض بين متطلبات الأفراد وحاجاتهم وبين متطلبات التنظيم الرسمي، لهذا يكون من الصعب على الأفراد إشباع حاجاتهم والمحافظة على استقرارهم وتحقيق نموهم وتطورهم ونتيجة هذا التعارض يقع التضارب بين مصالح المؤسسة ومصالح الأفراد، مما ينتج عنه لدى الأفراد الإحباط والشعور بالفشل، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تدهور الإنتاجية.

فيقترح Argyris أن الطريق لإزالة هذا التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب للقيادة يركز على اهتمامات الأفراد ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، ومن خلال هذا الأسلوب تكون المؤسسة وفرت للأفراد الإحساس بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح لهم الفرصة لتحقيق النمو والنضج والتطور وفي المقابل تكون عملت على الزيادة في قدرة العمل.

هـ. المدرسة الكمية (المدرسة الحديثة أو مدرسة علم الإدارة):

حاولت هذه المدرسة أن تعالج المشكلات الإدارية، الإنتاجية والفنية والتسويقية،... الخ، عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن، والذي يعطي أكبر عائد أو أقل خسارة ممكنة وتكون النماذج الرياضية محددة للمشكلة وجمع البيانات التي توضح أبعادها والعناصر المؤثرة فيها ووضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق أقصى عائد أو أقل تكلفة وتحديد المتغيرات التي تحيط بتطبيق هذا الحل واختبار تأثير هذه المتغيرات على الحل ووضع الرقابة والاحتياطات اللازمة لتطبيقه بنجاح وتنفيذ الحل وقياس نتائجه، ومطابقة الأهداف بالنتائج وتحديد الظروف أو الانحرافات لتقدير التعديل أو التغيير المناسب.

و قد استطاعت الإدارة أن تستخدم عديدا من النماذج الرياضية مثل طريقة Pert وتحليل التكلفة والعائد و شجرة أخذ القرارات وسلسلة ماركوف، ونظرية المباريات، وخطوط الانتظار وطرق أخرى من البرمجة الخطية و غير الخطية، وقد انتشرت استخدام الطرق الرياضية و بحوث العمليات في كثير من مجالات الإدارة مثل الإنتاج والتسويق وتخطيط القوى العاملة في الصناعة والتجارة والخدمات.

و. المدرسة الوضعية أو الاتجاه الظرفي في الإدارة:

هو أسلوب حديث في العمل الإداري، حيث يقوم على أساس عدم وجود أي نظرية إدارية أو مفهوم يطبق في مختلف الأوقات و الظروف على كل أنواع المؤسسات، إنما استخدام هذه النظريات الإدارية والمفاهيم بشكل انتقائي يتناسب مع الظروف التي تعيشها المؤسسة، لقد وجدت أن المؤسسات التي تتبع الأساليب الإدارية التقليدية في الإدارة من حيث التحديد الدقيق لسلطة المسؤولين و التنظيمات الإدارية غير مرتبة غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة الديناميكية لمؤسسات الأعمال، ردا على ذلك ظهر الاتجاه الحديث في الإدارة و الذي يشير إلى أنه ليس هناك طريقة مثلى يمكن اعتمادها أساسا للعمل الإداري في كل زمان ومكان، و إنما نجد أن المنظمات المختلفة التي تعمل في صناعات مختلفة تحتاج لنظريات وتنظيمات إدارية مختلفة حتى في نفس المؤسسة ذاتها وخلال مراحل مختلفة من تطورها، والاتجاه الظرفي في الإدارة ليس محاولة لتوجيه النظريات والمبادئ الإدارية وإنما هي محاولة حديثة لتكيف هذه النظريات لتتلاءم مع الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.

ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في بلورة المدرسة الظرفية : (Joan Wooward)، (Paul Lawrence)، (Jay Lorsch).

في كتاب عنوانه "التنظيم الصناعي: النظرية والتطبيق" الصادر سنة 1965 نشرت Joan Woodward نتائج أبحاثها الميدانية في بريطانيا والتي درست فيها العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و المبادئ الممارسة فيها، حيث توصلت إلى تزايد عدد المستويات التنظيمية مع تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، وإلى اختلاف نطاق الإشراف في المؤسسة حسب درجة تعقد التكنولوجيا (1).

و في كتاب عنوانه "تكييف هياكل المؤسسة" الصادر سنة 1967 نشر Paul Lawrence و Jay Lorsch نتائج بحثهما الميدانية في أمريكا والتي درسا فيها العلاقة بين البيئة وهيكل المؤسسة، باختيار عشر مؤسسات للدراسة، فكانت نتائج بحثهما تبين أن درجة الاستقرار البيئي تؤثر على هيكل المؤسسة، و لتفسير هذه العلاقة استعملا مفهوم الاختلاف والاندماج بحيث الزيادة في الاختلاف تكون نتيجة تعقد البيئة، أي أن الاختلاف تتخذه المؤسسة لمواجهة بيئتها وهو أنه كل وظيفة في المؤسسة تواجه جزء من البيئة، أما الاندماج فهو عملية تنسيق بين أجزاء المؤسسة لأجل تماسك وتوحيد جهود وظائف المؤسسة، لأنه كلما زاد الاختلاف بين الوحدات و الوظائف كلما زادت الحاجة إلى الاندماج.

ز. المدرسة الثقافية:

ظهرت هذه المدرسة لتعبر عن النموذج الياباني في كيفية تسيير المؤسسات و كان ظهورها خلال الثمانينات، فأصبحت موضوع بحث و دراسة من قبل العديد من الباحثين الذين تخلوا عن بعض المفاهيم القديمة التي عجزت على إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة و من بين هذه الدراسات و أهمها دراسة (2) Peters و Waterman اللذان قاما بدراسة 36 مؤسسة أمريكية كانت نجاعتها عالية في الفترة الممتدة ما بين 1916 و 1980، من بين النتائج التي توصلوا إليها هو تحديد مميزات ذات صلة بالنجاعة و لها صلة بثقافة المؤسسة كالاستقلالية و روح المؤسسة بحيث تنظر المؤسسة لأعضائها كأصول هامة مما يمنح لهم شيء من الحرية، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد لتحقيق الإنتاجية المستهدفة و ذلك بوضع نظام للتحفيز في سبيل تحسين الأداء و زيادة ارتباطهم بالمؤسسة.

(1) Jean Michel Plance, (2000) : Théorie Des Organisation, Dunod, Paris, p : 52.

(2) Tom Peters, Robert Waterman, (1984) : Le Prix De L'excellence, Inter – Edition, Paris, p : 16.

و ما دام أن المؤسسة تواجه باستمرار المشاكل فلا بد من التفكير في أفضل الحلول من خلال استغلال الثقافة كالقيم و العادات لصالح المؤسسة، فالتفسير في المؤسسات اليابانية يتأثر كثيرا بثقافة المجتمع التي تثرية بكل ما يحتاجه لحل المشاكل التي تواجهه، و بالتالي فان الثقافة في المؤسسات اليابانية هي الطريق للتعامل مع المشاكل و توجيه العنصر البشري، كون هذا الأخير ينظر إلى المؤسسة أنها أسرته، بالمقابل فان المؤسسة تؤمن بأدائه المتميز دون الحاجة إلى إشراف و دون اللجوء إلى الرقابة المباشرة، لأن دافع الفرد ينبع من قناعاته دون أن يتأثر سلوكه بالمؤثرات الخارجية، كما يسود روح التعاون بين الأفراد و الاحترام المتبادل.

في ضوء جميع ما تقدم يمكن القول أن تباين أهمية إدارة الموارد البشرية من مرحلة إلى مرحلة ومن مدرسة فكرية إلى غيرها تلقى اهتمام كبير للموارد البشرية بحيث يمكن استنتاج أن هناك عوامل وظروف أساسية أدت و ساهمت في نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و هي كالتالي:

- اكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل و دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها و استمرارها مما أدى إلى اهتمام أصحاب الأعمال به و بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل و التأثير فيه ايجابيا؛
- ظهور النقابات و تزايد دورها و قوتها في ميادين الأعمال، و حاجة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين؛
- الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية للتعامل مع المشاكل خاصة مع كبر حجم المؤسسات وكبر عدد الموارد البشرية بها؛
- التطور التكنولوجي المتسارع والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة؛
- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع و علم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعمال والسعي لإشباع رغباتهم و تحفيزهم.

المطلب الثاني: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، و أن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم كما لاحظ Guest التأكد بشكل أساسي عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، و قد استطاعت Legge في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات

من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، وهذه الاختلافات هي:

- 1 إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين؛
- 2 يتشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد؛
- 3 بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

و يمكن إضافة أيضا إلى تلك الاختلافات عدة أسباب أدت و دعت إلى وجود ذلك الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية، و إدارة الأفراد من بينها:

- أ - من حيث الوقت و التخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، و على المستوى الحدي، و يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، و قائم على أساس التوقعات المستقبلية و متكامل وذي طابع استراتيجي.
- ب أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية و رسمية في إدارة الأفراد، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.
- ج الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة و ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة و الطبيعة الخارجية و تتضمن الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية.
- د -الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية و المهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.
- هـ -العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الانشداد للعمل.

و منظور العلاقات بين الأفراد: يكون منفعي و جمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام و الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءا من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقا لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها، و ليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

ومن حيث تنوع النشاطات و الوظائف، فان منطلق إدارة الموارد البشرية الجديد في هذه الإدارة لم يكن معروفا في إدارة الأفراد، و هذه الأنشطة هي:

- 1 النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، و تخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة؛
- 2 النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج و النمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد و تدريبهم، بل على تطوير و تحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأنظمة والقواعد و الإجراءات و الهياكل التنظيمية و الاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، و قدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف؛
- 3 نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي، من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين و بما يتناسب مع قدراتهم و طاقاتهم المختلفة؛
- 4 التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع، و إضافة خدمات و منافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بحالة جيدة، و من أمثلة هذه الخدمات المشاركة

في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أهم أهدافها.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً والذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره مورداً كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الإستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية.⁽²⁾

وللوقوف على مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية فإننا سنتناول مجموعة من التعاريف لأهم الكتاب المختصين في هذا المجال:

يعرفها الأستاذ " **Flippo-E** " وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها:

"تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁽³⁾.

ويرى **مصطفى محمود أبو بكر** أنها: "عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة"⁽⁴⁾.

كما يرى الأستاذ " **Sikula. A** " إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة

أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء،

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الورق للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 62.

(2) رواية محمد حسن، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 15.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، المرجع سبق ذكره، ص: 18.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، (2004): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 59.

التدريب والتنمية، التعويض والمرتبّات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد" (1).

وأخيرا يشير أستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية " **Dessler Gary** " أن إدارة الموارد البشرية هي: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (2). ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وأن هدفها الأساسي هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة ومتناسقة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف وهذه الوظائف هي:

- تحليل العمل؛

- تخطيط القوى العاملة؛

- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية؛

- وضع نظام للحوافز؛

- تقييم أداء الأفراد؛

- صيانة ورعاية القوى العاملة؛

- تقييم الأعمال ووضع نظام لدفع الأجور.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء

الأفراد بالمؤسسة وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية

حصول المؤسسة على اليد العاملة، استعمالها واستغلالها وتقييمها، المحافظة عليها

وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الإستراتيجية والتنظيمية.

و تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي (3):

أ. الأهداف التنظيمية **organizational objectives**: تساهم إدارة الموارد البشرية

في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على

(1) صلاح الدين عبد الباقي، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 16.

(2) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ: الرياض، السعودية، ص: 34.

(3) بشار يزيد الوليد، (2009): الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر: عمان، الأردن، ص: 34.

تنمية وتطوير أدائهم ، بالإضافة إلى تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.

ب. الأهداف الوظيفية **functional objectives**: تتمحور هذه الأهداف في

الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.

ج. الأهداف الاجتماعية **societal objectives**: تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة

لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على

توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقت البشرية القادرة على الأداء.

د. الأهداف الشخصية **personal objectives**: تعمل إدارة الموارد البشرية على

تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم

وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج.

كذلك يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد في المنظمات المعاصرة على النحو التالي⁽¹⁾:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات

بأحسن الطرق و أقل التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية؛

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية

والنوعية المحددة سلفاً؛

- تحقيق انتماء وولاء العاملين و تنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في

العمل بالمؤسسة؛

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية؛

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجيتهم

ومكاسبهم المادية؛

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تنفادى المهام التي تعرضهم لحوادث

العمل؛

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب

والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

(1) مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 34.

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها.

1. وظائف إدارة الموارد البشرية:

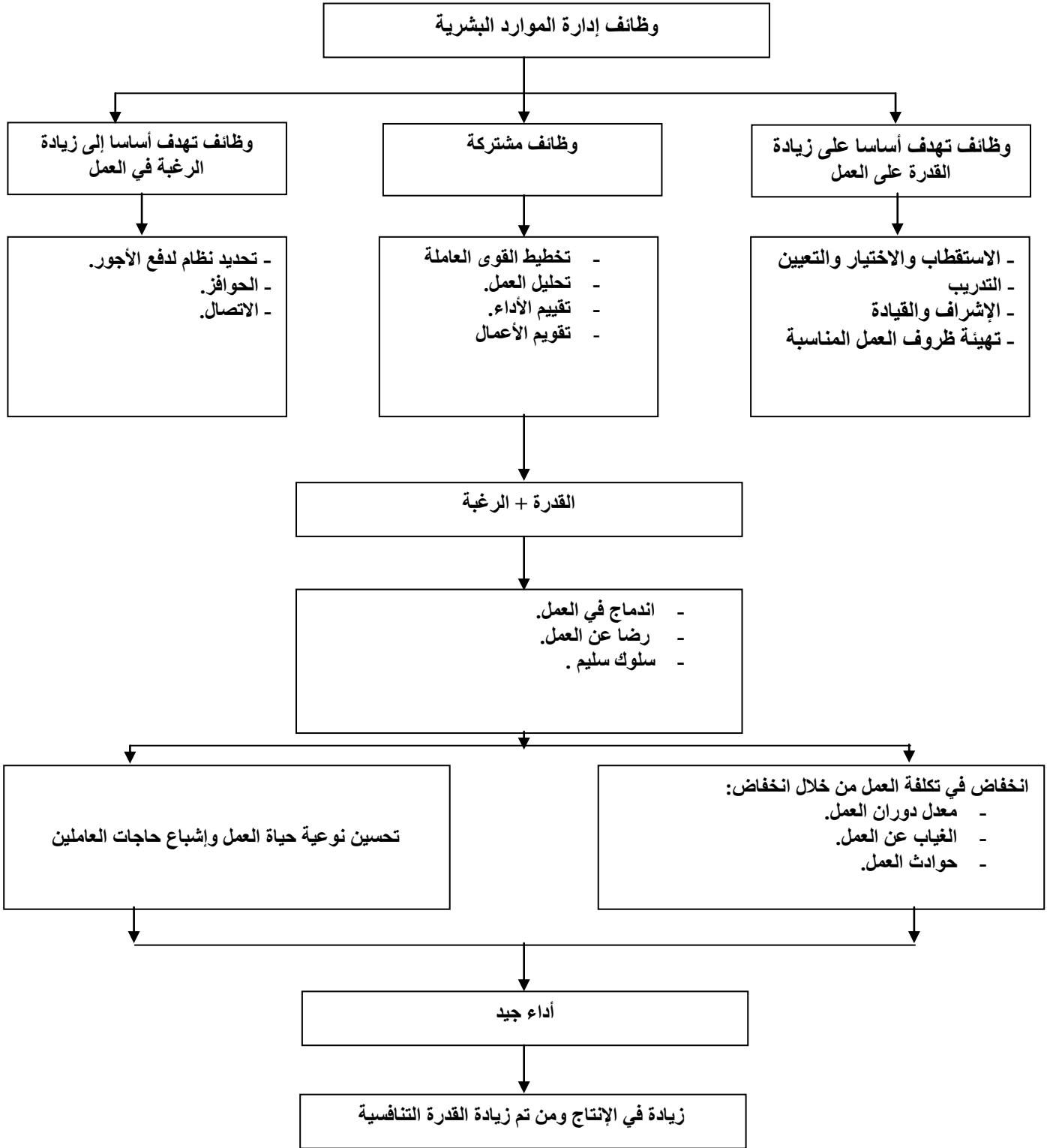
يتركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

- أ. **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.
- ب. **تحليل و تصنيف و توصيف الوظائف :** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- ج. **نظام الاختيار و التعيين :** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.
- د. **تصميم نظام الأجور و الحوافز :** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.
- هـ. **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- و. **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

⁽¹⁾ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 31.

- ز. وضع نظام الترقيات و النقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة.
- ك. صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- ل. تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة.
- و يمكن توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص: 423.

2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة امتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت على طبيعة العلاقة التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء، سيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.

ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات و إفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي⁽¹⁾:

أ إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- 1 -مساهمة العاملين؛
- 2 -التمكين؛
- 3 -تحقيق رضا المستهلكين؛
- 4 -الوقاية بدل من العلاج؛
- 5 -الإدارة بالحقائق؛
- 6 -التركيز على العمليات؛
- 7 -التحسين المستمر .

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع سبق ذكره، ص: 24.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابليته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية، و أن هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير و حول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

ب - تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و اختيارهم خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.

ج - التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات، و تعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه و اعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

د #التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات و الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت

على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرز القول بأننا نعيش الآن عالم جديد يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من القرن الماضي.

وكانت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية و انطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها مجموعة من المفاهيم و التوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج و أهداف محددة باستخدام الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل التعرض إلى المفهوم الشامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سيتم تعريف الإستراتيجية باختصار ثم الإدارة الإستراتيجية حتى يتسنى ربط المصطلحات مع بعضها البعض حسب تطورها.

1. مفهوم الإستراتيجية:

تعود كلمة إستراتيجية (Stratégie) إلى جذور الحضارة اليونانية وهي مأخوذة من كلمة (Strategos) والتي تعني علم الجنرال ⁽¹⁾، إلا أنه حديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وسارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر: عمان، الأردن، ص: 39.

يعني بصورة واضحة على أنه "فن القيادة أو الإدارة"، وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي⁽¹⁾، فعبّرت بذلك على أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد عرفها قاموس "أكسفورد" (Oxford) أنها: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعد بصورة شاملة"⁽²⁾.

كما أنها: "مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة"⁽³⁾.

كما تعرف الإستراتيجية على أنها: "مجموعة القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط وهي عملية شاملة"⁽⁴⁾.

كما أنها بالنسبة لشاندر (Chandler) : "هي التي من خلالها حدد للمؤسسة أغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وبالتالي تكون على توافق مع خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف"⁽⁵⁾.

2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف الباحثين، وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، و يمكن تناول بعضها من هذه التعريفات على النحو التالي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها"⁽⁶⁾.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، ص: 47.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999): الإدارة الإستراتيجية(مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر، ص - ص : 17 - 18.

(3) Gerry Johnson, Heran Scholes, (2000) : Stratégique, publi-union, paris, P:27.

(4) Philippe Lorimo, Jeun Tarondeau, (1998) : De la stratégie aux processus stratégique, Revue française de gestion, N° 117, P:11.

(5) Michel Weill, (2001), Le management (la pensée, les concepts, les faits), paris, P:106.

(6) عبد السلام أبو قحف، (1997): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع: الإسكندرية، مصر، ص: 30.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط ناتجا لاستراتيجيات مقصودة أو مخططة أو ناتجا لاستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة" (1).

إن الاستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون استراتيجيات المؤسسة من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الاستراتيجيات غير المقصودة، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الاستراتيجيات غير الناجحة والعمل على تعزيز الاستراتيجيات الناجحة، و هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الاستراتيجي (2).

كما عرف علي السلمي الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه" (3). و تعرف كذلك الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها المنشودة" (4).

كما عرفها بيرس وروبسون (Pearce et Roburson) كالتالي (5): "تعد الإدارة الإستراتيجية الإستراتيجية لوصول إلى أغراض المنظمة".

(1) نبيل محمد مرسي، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص: 38.
(2) محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، الأردن، ص: 23.

(3) علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 76.

(4) بن عيسى الشريف عبد القادر، (2008): تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، ص: 5.

(5) مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، (2008): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر، ص: 40.

عرفها كذلك (Wheelen & Hunger 2002) بأنها: "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" (1).

3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تقديم بعض التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كالتالي:

- تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة لها وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها" (2).

و يمكن تعريف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بأنها: "المخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية و مواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة" (3).

(1) Wheelen, T.L. , and Hunger, J.D. , (2002) : Concepts of Strategic Management and Business Policy, Pearson Education India, 8th Edi. , P : 25.

(2) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 24.

(3) Fisher, C.D et al. , (1993) , Human Resource Management, 2nd Edi, U.S.A :MCGraw-Hill Inc, p : 50.

- يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كذلك بأنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمنظمة" (1).

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

كما يتضح لنا مما سبق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمر الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة (2).

أما في ظل التغيرات التكنولوجية لا يتحقق البقاء و النمو إلا من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا بالاستناد إلى استراتيجيات تنبثق من واقع العمل مباشرة ، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تتكيف مع البيئة وتبنى التطبيقات المعرفية (3) والذي يتطلب استخدام بعض التطبيقات العملية في إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية، تصميم نظام حوافز... الخ.

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونموها. كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المؤسسة التي تحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء بحيث تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال (4):

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد ؛

(1) Dessler, G., (2000) , Human Resource Management, 8th Edi., U.S.A : Prentice Hall, P : 21.

(2) عمر وصفي عقلي، المرجع سبق ذكره ، ص: 71.

(3) سهيلة محمد عباس، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص: 29.

(4) جمال الدين محمد مرسي، المرجع سبق ذكره، ص: 23.

- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية .

1. التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً و مكملًا لإستراتيجية المؤسسة ككل، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية⁽¹⁾، حيث تواجه المؤسسات العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي⁽²⁾:

أ. التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام تطور المؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

• انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم؛

• شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب؛

(1) زهير صباغ، عبد العزيز أبو نبعه، (1990): التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج2-ع2، ص:285.

(2) راوية حسن، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع: الإسكندرية، مصر، ص-ص: 347-348.

- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع؛
 - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
 - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز و المكافئة؛
 - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
 - تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف والقرارات ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.
- ب. التحديات الخارجية:**

- تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات و التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، و من أهم تلك التحديات ما يلي:
- التطور التكنولوجي السريع و ثورة المعلومات؛
 - التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية؛
 - حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد؛
 - تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المؤسسات المختلفة؛
 - زيادة حدة المنافسة؛
 - التغير المستمر في أذواق و رغبات المستهلكين؛
 - التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

2. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

- لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية و فعالية إدارة و تخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، حيث تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات وبالتالي يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا

في رأسمال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري و الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة (1).

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، و الذي كان تقليديا حتى السبعينيات من القرن العشرين و ذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور وغيرها. أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يختلف عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي (2):

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة؛
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بقضايا التغيير.

و يمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1.المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير .	الاهتمام بالأجل الطويل.
2.مجال التركيز	العمليات التنفيذية و حفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
3.المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
4.حدود التنسيق والتكامل	- التكامل و التنسيق بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة أو	- التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

(1) Hitt, M.A. et al. , (2001) : Direct and Moderating Effects of Human Capital on strategy and Performance in Professional Service Firms : A Resource-Based Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, p-p : 13-28.

(2) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 30.

<p>- التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.</p>	<p>منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.</p>	
<p>- الاهتمام بتقييم و اتجاهات و قضايا الموارد البشرية.</p> <p>- الانشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية.</p> <p>- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة.</p> <p>- تقديم النصح و المشورة في عمليات الاندماج و الاستحواذ.</p> <p>- وضع استراتيجيات و خطط التعويضات بالمؤسسة.</p> <p>- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة.</p>	<p>- الاهتمام بمكافآت و برامج التعويض للعاملين.</p> <p>- استقطاب و اختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة.</p> <p>- تفسير سياسات و إجراءات الموارد البشرية.</p> <p>- إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة.</p> <p>- إعداد و تنفيذ برامج تدريبية.</p> <p>- حل مشاكل العاملين.</p> <p>- تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة فقط.</p>	<p>5. الأنشطة محل الاهتمام</p>

المصدر: محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، الأردن، ص: 31.

في ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي و المدخل الاستراتيجي، يمكن التأكيد على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، و من ثم التأكيد على العديد من المجالات من أهمها ما يلي (1):

- الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي؛
 - الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة؛
 - إعادة تصميم المؤسسات والعمليات المختلفة؛
 - ضمان توفير المساءلة المالية لنتائج الموارد البشرية؛
 - جذب و الحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة؛
 - تنمية و تطوير قدرات الموارد البشرية؛
 - قياس الأداء ووضع الحوافز و المكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء.
- ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية (2):

(1) Mathis,R.L. and Jackson, J.H. , (2002) : Human Resource Management, 2nd Edition, Canada South-Western Thomson Learning, p-p :7-8.

(2) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 32.

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا و عضوا هاما في هذا المجال؛
- توفير المهارات و المعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية و التي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام و التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات و زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- بسبب التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانيات من القرن العشرين، الداعية إلى إعطاء البعد والدور الاستراتيجي لهذه الإدارة حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها «برالد وهامل» (Hamel et Prahalá 1990) حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة، كما شكل مصدرا جوهريا إستراتيجية خاصة و متميزة عن المنافسين.

تم اختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية من زاويتين (1):

- الزاوية الأولى لاتجاه البحث الأول وتضم الباحثين " دير " (Dyer) " شولر " (Schuler) " ترسل " (Trussi) حاولوا معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية و شمل هذا التيار على مقاربتين:
- أ- المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

(1) D.Petit, A M.Bengue, (2001), Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines, revue française de gestion, n°132, P : 32.

ب- المقاربة الثانية: ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية.

- الزاوية الثانية لاتجاه البحث الثاني تركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات

الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة .

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية

ونظرية المنظمات، حيث أختبر العديد من الباحثين أمثال " شولر وجاكسون" (Shuler1987 et Jackson) مجموعة من النماذج التجريبية ⁽¹⁾، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عرفا خلال العقود الأخيرة

تحولات عميقة ، لذا فان كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة ⁽²⁾، فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب والتدريب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة ، وحسب ⁽³⁾ "لوريون" و "كاسترو جيرن" (J.L Castro,F Guérin, J.Lauriol) فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد

البشرية وكفاءاتها، يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بإدارة الموارد البشرية وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فإدارة الإستراتيجية توجه إدارة الموارد البشرية في

⁽¹⁾ C.H Besseyre Des Horts, (1987), Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines, Revue Française de gestion, N°65, P : 149.

⁽²⁾ D.Petit. A.M.Bengue, op.cit, P : 32.

⁽³⁾ J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol, (1998) , Le Modèle Des 3 c en question, revue française de gestion, mars-avril, P : 75.

اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تمييزها في المؤسسة بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، هذا الاتجاه يدعى بالتكامل الاستراتيجي الذي يؤكد أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوافق وتتطابق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، لأنها تعمل على خدمتها وهذا كله في ظل تأثير المتغيرات الخارجية أو الداخلية التي تعمل فيها المؤسسة.

المطلب الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

تشتمل إستراتيجية الموارد البشرية على عدة مكونات و يلاحظ هنا ضرورة الأخذ في الاعتبار الارتباط الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، و يمكن تناول هذه المكونات على النحو التالي:

1 -الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والأمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير و من المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر و المستقبل.(1)

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

3 الأهداف: من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية انجازها وذلك في ضوء

(1) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 78-79.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، ص: 92.

المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها⁽¹⁾، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير⁽²⁾.

هذا ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير فبعض المؤسسات تتسم بالاستقرار، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك مؤسسات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات⁽³⁾، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، و من أهم الأهداف التي تسعى إدارة ال موارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي⁽⁴⁾:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة للمؤسسة؛

- تدريب وتطوير الموارد البشرية؛

- صيانة الموارد البشرية؛

- تحفيز الموارد البشرية؛

- تحسين الإنتاجية وتطويرها؛

- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة؛

- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية و استراتيجيات المؤسسة.

إن الأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف⁽⁵⁾ بإمكانية

القياس وأن تكون محددة وقابلة للتحقيق ومكتوبة ومقبولة ومرنة وذات أولويات واضحة وشاملة

ومتناسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتجاه

قراراتها.

(1) زكرياء مطلق الدوري، (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 52.

(2) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 42.

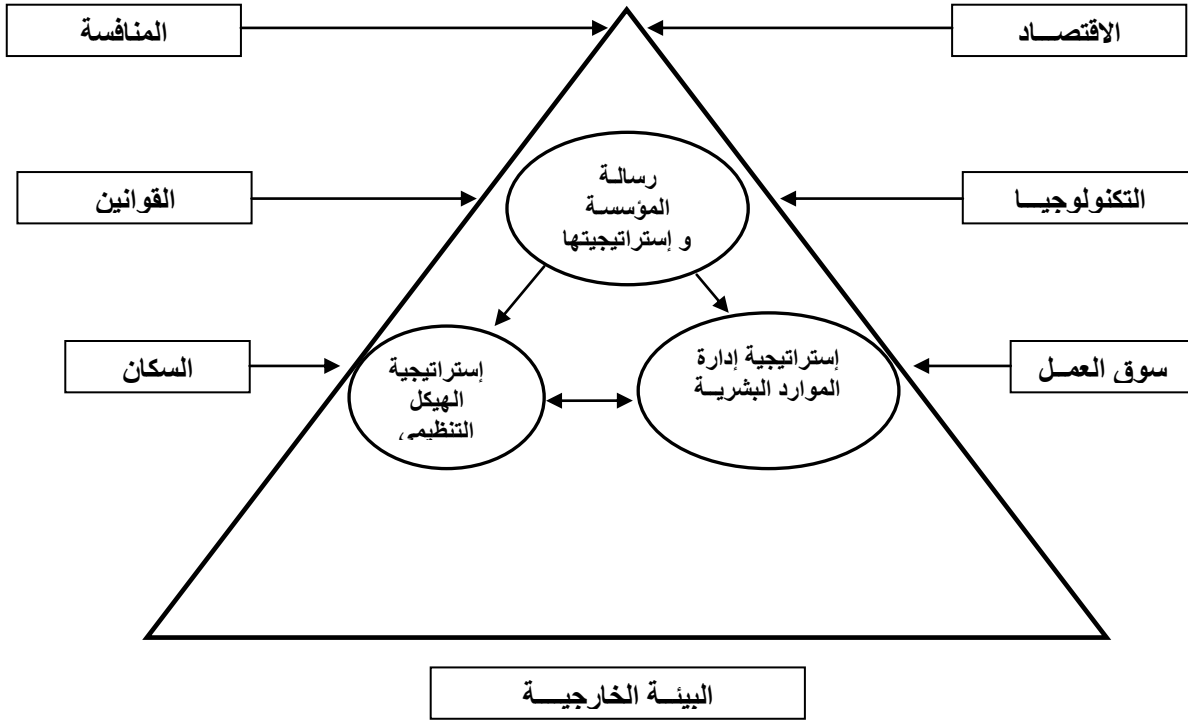
(3) المرجع نفسه، ص - ص: 42-43.

(4) عايدة سيد خطاب، (1999): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة، المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى: القاهرة، مصر، ص-ص: 44-46.

(5) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 44.

ويمكن توضيح عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية، والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 02: مفهوم التكامل الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي: (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 73.

إذن يبين الشكل أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة

وإستراتيجية المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من

الكفاءات والموارد البشرية)، وعليه فإن هذا التكامل والتطابق يكون على جانبيين⁽¹⁾:

- **التكامل الداخلي:** والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة

مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لإنجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- **التكامل الخارجي:** و المقصود به أن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث أن إستراتيجية الموارد البشرية هي نظام جزء من النظام

الكلّي الذي هو إستراتيجية المؤسسة التي تشمل على إستراتيجية الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية

الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 73.

المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها يتم وضع هذه الاستراتيجيات واختيار الأفضل والأنسب منها وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً- الإستراتيجيات الرئيسية:

يقصد بالإستراتيجية الرئيسية تلك الإستراتيجية الشاملة والمسيطرة على المؤسسة ككل، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الاستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة⁽²⁾ مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من حين لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبياً وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات⁽³⁾، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة إستراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها⁽⁴⁾، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المؤسسة إلى مؤسسات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

2. إستراتيجية النمو: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل

المؤسسة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة من السوق أو معدل نمو الأرباح وغيرها، ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخلياً أو خارجياً⁽⁵⁾ كما يلي:

أ- النمو الداخلي: ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو

تطوير المنتج، فالتركيز يعني فعل نفس الشيء ولكن بشيء أكثر تركيزاً أي زيادة درجة اختراق المؤسسة للأسواق الحالية بنفس المنتجات، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية والبيعية مطلوبة لتشجيع

(1) إسماعيل محمد السيد، (1990): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للطباعة و النشر: الإسكندرية، مصر، ص: 200.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، ص: 232.

(3) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 46.

(4) عمر وصفي عقلي، المرجع سبق ذكره، ص: 86.

(5) مؤيد سعيد السالم، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص: 168.

العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المؤسسة ولجذب عملاء جدد أيضا (1)، ومنه لا بد أن تحظى قضايا الاختيار والتدريب والتعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية.

ب- **النمو الخارجي** : قد يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي، ويتم الاندماج بين مؤسستين أو أكثر ويكون الاندماج عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة، وكون للمؤسسة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المؤسسات التي اندمجت مع بعضها، أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفيًا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبطًا أي تقوم المؤسسة بالاستحواذ على شراء مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها أو تحقيق التكامل الرأسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المؤسسة.

وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المؤسسة لمحفظة متنوعة من الأعمال المتباينة، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية (2) مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية، كتحديد من سيتم الاستغناء عليها؟ ومتى؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف سوف تدفع تعويضاتها المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسستين؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟، فهي إستراتيجية تختلف عنها في حالة إستراتيجية النمو الداخلي ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ج- **استراتيجيات الانكماش** : إن الإستراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضا تقليل الأصول، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، إذن الاستراتيجيات الانكماشية تكون تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة (3). وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية، أو لمزايا الابتكار من جانب المنافسين.

(1) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 47.

(2) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 86.

(3) زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، ص: 205.

ويكون الدور الرئيسي لإدارة الوارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة (1).

ثانياً- استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال:

إن وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية، ووحدات الأعمال الإستراتيجية هذه غالباً ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المؤسسات الكبيرة (2)، أما الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن (3) حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة وكيف تحقق الكفاية أو الرضا لحاجات المستهلكين.

ومنه فانه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدة أعمال

معينة، فهي إذن محاولة لإقامة درجة من الانسجام والمواعمة بين المؤسسة وبينتها الخارجية وهناك ثلاثة مراحل رئيسية لإستراتيجية التكيف هي (4):

1- إستراتيجية الريادة أو الهجومية : تهتم بفحص الفرص، و هي إستراتيجية تتم من خلال الاهتمام القوي بالابتكارات المتعلقة بالمنتج والسوق، أن تكون الأولى في السوق من خلال تقديم منتجات جديدة وتعمل هذه المؤسسات بشكل عام في بيئة ديناميكية ومتنامية باستمرار حيث يكون الابتكار والإبداع من الأولويات الأولى والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية إدارة الـموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية ومزايا وظيفية لزيادة مستوى الدافعية في العمل.

2- الإستراتيجية الدفاعية: فهي نقيض الإستراتيجية الهجومية فهي تهتم بشكل أساسي بالاستقرار والثبات، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصتها الحالية، ومن تم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جداً في التكنولوجيا والهيكل أو في طرق الإنتاج.

(1) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص: 48.

(2) إسماعيل محمد السيد، المرجع سبق ذكره، ص: 26.

(3) زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، ص: 244.

(4) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 50-51.

في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسند عمليات الاستقطاب قليلة جدا وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

3- الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة): في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال

مستقر (ثابت)، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في شيء ما ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع

الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية، ولهذا فهي تسمى

الإستراتيجية المعتدلة أو الوسط، في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجية على الاستقطاب

والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى

المهارات وتمكينها من تقليل الهدر و الفاقد من الموارد، كما توفر سياسة حوافز .

ثالثا- إستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية:

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة

للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث أن كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف

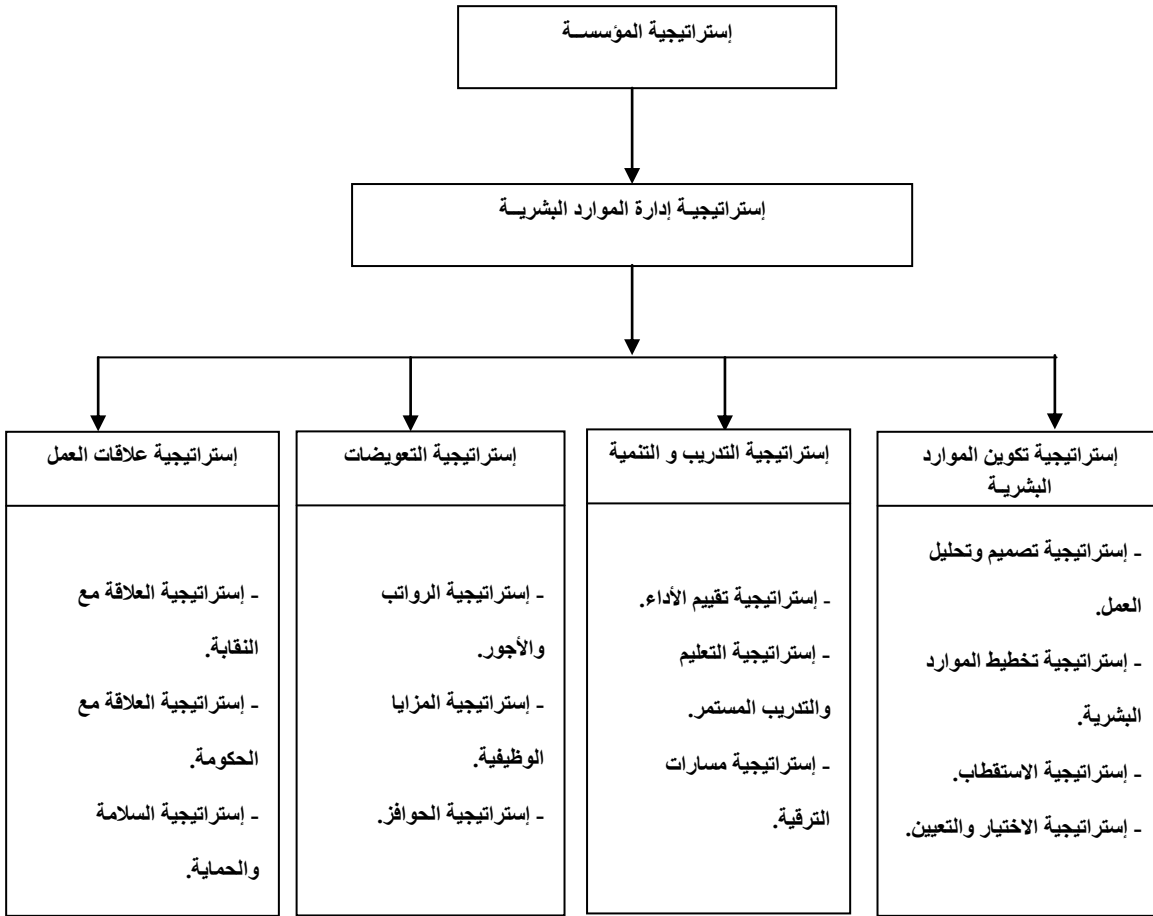
المسطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية ووظائفها وممارساتها المستقبلية داخل

المؤسسة من استقطاب، تدريب و اختيار، ... الخ ، بشكل ينسجم ويتوافق ويساهم في تحقيق أهداف

إستراتيجية المؤسسة ويمكن تصنيف إستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات

كما سيتم توضيحه في الشكل الموالي :

الشكل رقم 03: استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي: (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 89.

لقد حدثت تغييرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية فرصتها التحولات التي طرأت على المؤسسات و إستراتيجيتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها، وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المؤسسة، وليست ستاتيكية وثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق.

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها وذلك بما يتماشى و ينسجم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة (1).

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 89.

فكان لازماً على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستها، وتوفير إمكانية تطوير الذات من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال ولاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

كما أنه ارتبطت الحاجات الإستراتيجية في المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً بنوعيتها ومواصفاتها، فكان ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط و التقدير ملازمة تماماً لمتطلبات إستراتيجية المؤسسة الطويلة الأجل.

أما إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار والتعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، وإنما أصبحت إستراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه في العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة.

2- إستراتيجية التدريب : إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، بل أصبحت إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية، و تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد ومتطور، وتحسين الأداء وجعله على المستوى، و برامج للتنمية المستمرة ، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا يمكن القول أن مضمون واتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال :

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله؛
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور على أعماله الحالية والمستقبلية؛
- جعل المؤسسة مكاناً للتعلم يتوفر فيها استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الأمر تكييف مهارات الموارد البشرية معها؛
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

كما أنه في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لأجل الوقوف على احتياجات التدريب، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية (1).

3- إستراتيجية التعويضات: في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الوارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء اتجاه أعمالها، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما أن المكافأة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة .

4 إستراتيجية علاقات العمل : أما في هذه الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج أساسية وضرورية وهي كثيرة والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر والتي تتضمن إستراتيجية التدريب ونظام تحفيز ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

1. النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة:

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعا في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها (2)، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وأن تحقيق المؤسسة

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 90.

(2) المرجع نفسه، ص: 113.

لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع للذان هما أساس نجاح المؤسسة. إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الاستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي :

1- **التحليل البيئي** : وهي القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية والتي تتجسد في مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية كما يلي :

أ- **تحليل البيئة الداخلية** : والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المؤسسة، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية (1).

ب- **تحليل البيئة الخارجية** : عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية كالتطورات التكنولوجية التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمؤسسة، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسين، أو دخول منافسين جدد إلى السوق... الخ. (2)

2- **موارد المؤسسة** : كل مؤسسة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني يتمثل في الموارد المادية التي تقع مسؤولية استخدامه وتسييره على النوع الأول، ومنه فإن كلتا النوعين هما الموارد والإمكانات وطاقات المؤسسة التي يسميها البعض بالموارد الإستراتيجية، لهذا وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية، وذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة.

3- **تدريب الموارد البشرية** : إن التعامل مع خصائص الموارد المادية للمؤسسة والتي تتصف بعدم الثبات يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بتعليم وتدريب الموارد البشرية من أجل إكسابها المعرفة، الخبرة و المهارات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص.

(1) جمال الدين محمد المرسي، المرجع سبق ذكره، ص: 98.

(2) المرجع نفسه، ص: 98.

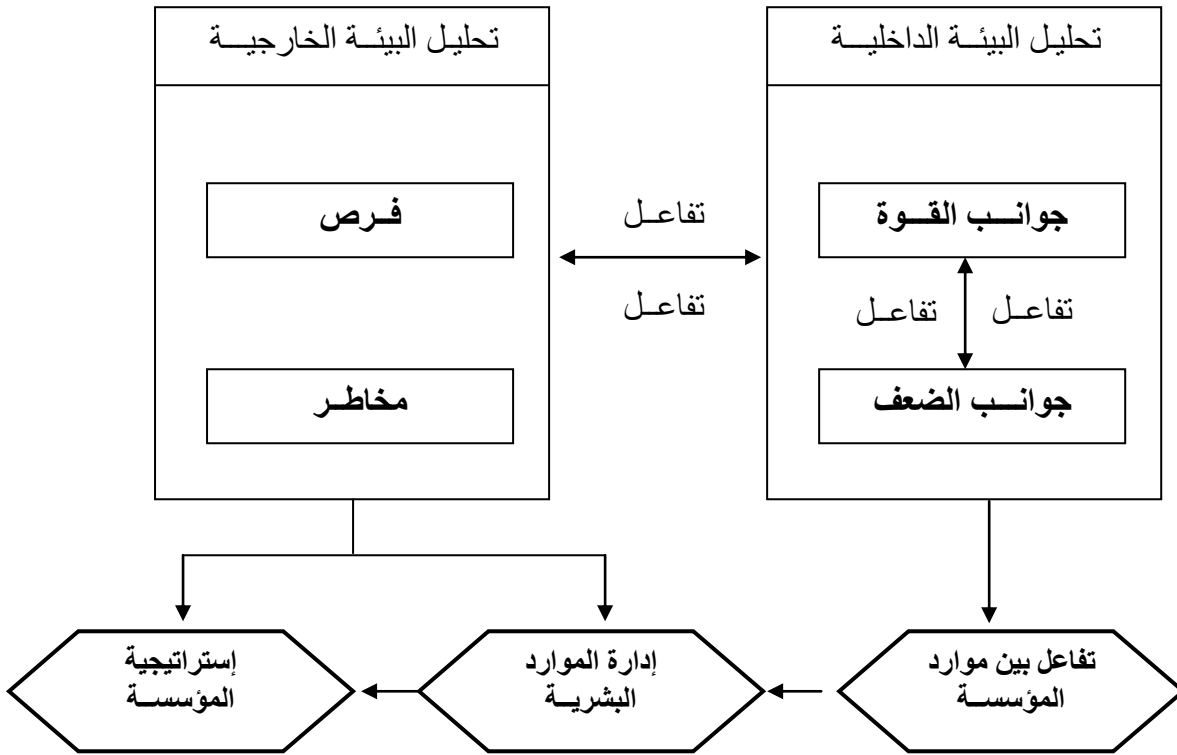
هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية لأن خصائص موارد المؤسسة غير ثابتة بل حركية متغيرة، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص موارد المؤسسة من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، وذلك بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد.

4- **التقنية:** إن هذا النموذج يؤكد على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يحقق إستراتيجية المؤسسة بفاعلية.

5- **التحفيز:** كما يؤكد النموذج على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.

والشكل الموالي يوضح المضامين السابقة للنموذج:

الشكل رقم 04: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 115.

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، أي أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب

وتحفيز... الخ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في انجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

2. إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن ما يتطلبه انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد

التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية.

1- الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد⁽¹⁾ أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وهذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها.

2- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

لأن تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

3- تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم

(1) مايكل آر مسترونج، ترجمة ايناس الوكيل، المرجع سبق ذكره، ص: 186.

الإستراتيجية ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

4- **تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** : إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط و قواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة و عمليات تحقيق الإستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الوارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة، أي مواكبة التغيرات و ذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و تكون هذه التغيرات هي بمثابة الاستجابة لها، وذلك بأحد الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) أو (استجابة ردة الفعل).

5 **تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** : وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء، كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة × الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق الاندماج في المؤسسة والولاء والالتزام.

خلاصة الفصل الأول:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة، حيث استهدف هذا الفصل تناول الإطار النظري للتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث تم استخلاص ما يلي:

- زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية إضافة للدور التنفيذي.
- هناك العديد من التحديات سواء الداخلية أو الخارجية التي تزيد من ضرورة اضطلاع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة بدورها الاستراتيجي و خاصة في ظل حرية انتقال العمالة بين الدول.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المؤسسة في التعرف على التحديات التي تواجهها والبحث عن أفضل الوسائل التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات و ذلك عن طريق الاستفادة من الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- تشتمل مكونات إستراتيجية الموارد البشرية على الرؤية، الرسالة، و الأهداف، ثم اختيار الإستراتيجية المراد تطبيقها، وضرورة إحداث التكامل بين تلك الإستراتيجية من ناحية والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى.

الفصل الثاني

تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية

المبحث الأول: سياسة توظيف القوى العاملة.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إدارة هيكل الأجور، تحفيز الموارد البشرية و تقييم أدائهم.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول سياسة توظيف القوى العاملة، أما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة إدارة هيكل الأجور، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم.

المبحث الأول: سياسة توظيف القوى العاملة

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتسأ عملية التوظيف عندما يزيد الطلب على الموارد البشرية على المعروض منها في المنظمة، وتشمل سياسة توظيف القوى العاملة على المحاور التالية:

- تحليل العمل؛
- تخطيط القوى العاملة؛
- الاستقطاب واختيار وتعيين العاملين.

المطلب الأول: تحليل العمل.

يعتبر تحليل العمل من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومن خلاله تسعى هذه الإدارة إلى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته وحاجاته ورغباته، ولرفع إنتاجية المنظمة ككل، ولأجل توضيح مفهوم تحليل العمل بشكل متكامل سيتم التطرق إلى مجموعة من التعاريف والمفاهيم والطرق العلمية في تحليل الأعمال وكذلك دوره وأهميته في تحسين الإنتاجية ومن تم رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. مفهوم تحليل العمل:

لقد عرف الأستاذ " فليبو Flippo"، وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية تحليل العمل على أنه: " عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات عمل معين"⁽¹⁾. نلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على عملية جمع المعلومات ودراستها وذلك لمعرفة ما يتعلق بواجبات ومسؤوليات العمل، دون أن يتناول جوانب أخرى ذات علاقة بالعمل. أما دانن وراكيل "Rechel Dunn" فيعرفان تحليل العمل على أنه: "يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة أي تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسؤوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء عمله بنجاح"⁽²⁾.

(1) صالح عودة سعيد، (1994): إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة: طرابلس، ليبيا، ص: 58.

(2) المرجع نفسه، ص: 59.

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن تحليل العمل يتمثل في جمع المعلومات المتعلقة بالعمل، حيث يتم تبويبها في نموذجين أساسيين: الأول يتركز على تحديد محتوى العمل (وصف العمل) والثاني يتركز في تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال (توصيف العمل).

إن وصف العمل وتوصيف العمل هما نشاطان متكاملان من نشاطات إدارة الموارد البشرية لكنهما مختلفان في المفهوم ولتوضيح الفرق بينهما نتناول مفهوم كل منهما فيما يلي:

1-1 وصف العمل:

يرى الأستاذان "نيومان Newmen" و "وران Warren"، أن وصف العمل يتضمن: "عملية تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم بالعمل"⁽¹⁾.

وبشكل عام فإن وصف العمل يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل والطريقة المعتمدة في أدائه مع تحديد للمكان والآلات المستخدمة وظروف العمل التي تؤدي في ضمنها.

1-2- توصيف العمل:

يعرف الأستاذ **Flippo** توصيف العمل على أنه: "عرض يتضمن الحد الأدنى المقبول من المواصفات التي تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل مناسب"⁽²⁾.

أما الأستاذان "دان وراكيل" فإنهما يشيران إلى أن توصيف العمل هو بمثابة: "عرض يتضمن تحديد للمواصفات التي يجب توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح"⁽³⁾.

إن التعريفان يشيران أن توصيف العمل هو عبارة عن عرض لكل المواصفات والمؤهلات المطلوب توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء عمله بشكل ناجح وكفاءة، لذلك فإن توصيف العمل يعد لأجل أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تمتلك المؤهلات المطلوبة.

2. أهمية ومجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل كحجر أساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية فلا بد من تحليل الأعمال قبل أن تؤدي الوظائف الأخرى، فمثلا الاستقطاب والاختيار الفعال لا يمكن تحقيقه إلا إذا عرف

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 60.

(2) المرجع نفسه، ص: 62.

(3) المرجع نفسه، ص: 62.

الشخص القائم باستقطاب متطلبات العمل، وبنفس الطريقة من المستحيل تصميم أنظمة الأجور دون التعرف والتحديد الواضح للأعمال ويمكن تلخيص أهمية تحليل العمل فيما يلي: (1)

- **الاستقطاب:** إن تحليل العمل يقدم المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، بغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها موجودة بالفعل أو سيتم خلقها، إن وصف الوظائف من حيث متطلباتها وبطريقة دقيقة يؤدي إلى زيادة فعالية الاستقطاب.

- **الاختيار والتعيين:** إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات ومواصفات العمل وتكون هذه المعلومات بمثابة المرشد في انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وذلك من خلال المقارنة بين ما تطلبه الوظيفة من مواصفات وما يمتلكه المتقدم للتوظيف من هذه المواصفات.

- **تقييم الأداء:** إن عملية تحليل العمل تعتبر الأساس الذي يبنى عليه معايير تقييم أداء الأفراد، حيث أن عملية تقييم الأداء تحدد مدى مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية وهذه الأخيرة تتحدد وفقا لمواصفات العمل، ومؤهلات الأفراد للقيام بهذا العمل.

- **تخطيط القوى العاملة:** تساعد نتائج تحليل العمل نشاط تخطيط القوى العاملة في أنها توفر الأساس الذي تبنى عليه خطة المنظمة للقوى العاملة، فهو يساعد في تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد (نوعية الأيدي العاملة) ويساعد هذا في التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد واختيارهم وفق حاجاتها ومتطلباتها.

- **تحديد الأجور:** إن تحديد الأجور لا بد أن يرتبط بالأعباء والمسؤوليات الملقاة على شاغل الوظيفة ولتقدير هذه الأعباء، يجب الاعتماد على نتائج تحليل العمل التي توضح المهام ومسؤوليات كل عامل في المؤسسة.

- **تحسين ظروف العمل:** إن تحليل العمل يساعد في تحديد المشاكل التي يعاني منها العامل أثناء العمل كالحرارة، الرطوبة، الضوضاء،... الخ، مما يساعد إدارة المؤسسة على العمل على تحسينها وهذا بدوره ينعكس على إنتاجية العامل.

(1) عمرو وصفي عقلي، (1991): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران: عمان، الأردن، ص: 42.

3. دور تحليل العمل في تحسين الإنتاجية:

من خلال العلاقة القائمة بين تحليل العمل وأنشطة إدارة الموارد البشرية وما تقدمه نتائج تحليل العمل كمدخلات لها يتضح مدى أهمية هذا النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، ولا شك أن لهذه الأنشطة دورا هاما في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد وإنتاجية المؤسسة ككل، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- المساهمة في رفع إنتاجية الفرد من حيث الكم والنوع ويكون ذلك من خلال رضاه بالعمل الذي سيقوم به بالإضافة إلى إبراز كل القدرات الذهنية والمهارية التي يمتلكها هذا الفرد في أداء عمله؛
- إن رضا الفرد على العمل الذي سيقوم به يساهم في تخفيض معدل دوران العمل والغياب كما يساهم في تخفيض نسبة حوادث العمل والإصابات ولا شك أن هذه النتائج لها تأثيراتها على إنتاجية المؤسسة؛
- يساعد تحليل الأعمال في تحديد الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال وكذلك الأخطار المصاحبة لها وعلى ضوء هذه النتائج تبنى دراسات تخطيط مكان العمل وتصميمه وتحديد برامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من الأخطار المهنية.

4. طرق تحليل العمل:

هناك عدة طرق متاحة لتحليل العمل، وفيما يلي سيتم مناقشة أبرزها وأكثرها شيوعا: (1)

أ. **طريقة الملاحظة:** بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتحليل بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بالوظيفة مباشرة ثم تدوين ملاحظاته التي تصف العمل وتتضمن هذه المعلومات أشياء مثل: ما هو العمل الذي تم؟ كيف يتم أداءه؟ كم من الوقت استغرق أداءه؟ ما هي بيئة العمل؟ ما هي المعدات التي استخدمت؟ تتميز الملاحظة لتحليل العمل بالسهولة النسبية وبإمكانية تطبيقها بصورة مباشرة.

ب. **طريقة المقابلة:** وتتطلب هذه الطريقة من الشخص القائم بالتحليل إجراء مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة وعادة ما تتم المقابلة في الموقع الذي توجد فيه الوظيفة (مكان العمل).

إن هذه الطريقة تكلف جهدا ومالا ووقتا في الحصول على المعلومات إلا أنها أكثر فعالية وأفضل للموظف والمؤسسة، وخاصة لما تكون الأعمال المطلوب تحليلها معقدة مما يستلزم معرفة الكثير من التفاصيل الخاصة بالعمل، كما أنها مناسبة كذلك عندما تكون الأعمال المطلوب تحليلها قليلة نسبيا.

(1) رواية محمد حسن، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 64-67.

ج. **طريقة الاستبيان:** بموجب هذه الطريقة تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل في المؤسسة بإعداد استمارة استبيان تتضمن مجموعة من أسئلة ذات علاقة بالعمل في المؤسسة وتوزع هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة عليها.

إن هذه الطريقة تعتمد على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته وقد تبين في تجارب كثيرة من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع البيانات حول العمل في عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة، وعلى هذا فإن هذه الطريقة لا تلقى تأييداً كبيراً، رغم هذا فإن بعض المؤسسات تستخدمها كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء تحليل دقيق للعمل.

د. طريقة الجمع بين المقابلة والاستبيان:

تم التطرق سابقاً إلى أسلوب المقابلة والاستبيان كل على حدة، لكن قد تجمع المؤسسة بين الأسلوبين معاً، هذه الطريقة المزوجة تعتبر أكبر دقة وأكثر موضوعية في تحليل الأعمال إذا جمع بين الموظف والمشرف ومحلل الوظيفة، إلا أن الدراسات التجريبية تثبت ب أن أسلوب المقابلة هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، خاصة وأن الجمع بين هذين الأسلوبين يكلف المؤسسة وقتاً ومالاً، فضلاً عن صعوبة التطبيق.

هـ. طريقة سجل الأداء:

تعتمد بعض المؤسسات أسلوب وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها، ويسمى هذا السجل "سجل الأداء" أو "سجل الملاحظات اليومية" وتثبت الأنشطة وفق فترات الزمنية التي تستغرقها، حيث يبين وقت البدء ووقت الانتهاء من كل نشاط، وهذه الأنشطة تعد أساساً لأغراض تنظيمية إلا أنه لا يمكن استخدامها من قبل محلل العمل لكي يأخذ منها ما يحتاجه من معلومات عن الأعمال المطلوب تحليلها.

إن هذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة بالطرق السابقة الذكر لأنها لا توفر معلومات كافية يستطيع أن يستند عليها المحلل في أدائه لمهمة التحليل.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

إن عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة هو عبارة عن عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض مع اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية:

من أهم التعاريف التي تناولت تخطيط الموارد البشرية ما يلي:

عرف الأستاذ "جراهام Graham" تخطيط الموارد البشرية على أنه: "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية"⁽¹⁾.

وقد عرف "صالح عودة سعيد" تخطيط الموارد البشرية على أنه: "أسلوب عملي منظم يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المؤسسة والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين لضمان أداء المؤسسة لواجبها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفعالية"⁽²⁾.

من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية فإنه يمكن إبراز أهميته

ودوره في تحسين الإنتاجية من خلال الجوانب التالية:

- إن إهمال وسوء التخطيط للموارد البشرية يعرض المؤسسة إلى مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي إلى اضطراب في أدائها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة، ... الخ) ولا شك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسات؛
- إن تحسين الإنتاجية يعتمد على أحد جوانبه الهامة لتوفير المهارات اللازمة وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال هو العمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه، والموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لهاته الموارد؛

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 107.

(2) المرجع نفسه، ص: 108.

- إن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء تغيير المقترح قي وسائل العمل أو في طرق الإنتاج أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق وفي تكنولوجيا الإنتاج وفي نظام الرقابة الإدارية وغيرها، ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية. وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية يساهم في التعرف على الفائض في القوى العاملة، والعمل على تخفيضها أو التعرف على العجز والعمل على تلبيته لضمان سيرورة النشاط الإنتاجي وهو ما يساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

2. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة أو موازنة بين الطلب وعرض القوى العاملة بالمؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها تتكون من المراحل التالية:

- تحديد الطلب على الموارد البشرية؛
- تحديد عرض الموارد البشرية؛
- مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع عرض الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز).

2-1- تحديد الطلب على الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية باعتباره عملية موازية للمستقبل لابد أن تبدأ بتقرير الطلب عليها ويتحدد الطلب على الموارد البشرية لأي مؤسسة وفق الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالطلب على الموارد البشرية ما هو إلا طلب مشتق وهو الطلب على المنتجات أو خدمات المؤسسة لذلك فإنه قبل تحديد المنتج وهو نتيجة للطلب على المنتجات أو خدمات المؤسسة لذلك فإن قبل تحديد الحاجة من الموارد البشرية لا بد من تحديد اتجاهات نمو المبيعات والإنتاج لفترة الخطة. وبصفة عامة فإن تحديد الطلب على الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وهذه العوامل نذكر منها:

- معدل النمو في الإنتاج والمبيعات في فترة الخطة؛
- دراسة وتحديد مدى تأثير التغيرات التكنولوجية التي يمكن إدخالها على ميدان الإنتاج وأثرها على طلب الموارد البشرية؛
- دراسة مدى تأثير التغيرات الاجتماعية كالنمو في حجم السكان وأوضاع المعيشة والقوانين والتشريعات على طلب الموارد البشرية.

وهكذا يمكن الاستعانة بمجموعة من الأساليب الكمية وغير الكمية مثل تحديد الطلب على الموارد البشرية ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- **تقدير الخبراء والمديرين** : وتعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا ويحللوا تطور حجم العمالة عبر السنوات الماضية ثم ينظروا إلى المستقبل على أساس أنه امتداد للماضي محاولة منهم للتعرف على حجم العمالة المطلوبة باستخدام خبرتهم وحدهم الشخصي⁽¹⁾.
- **طريقة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وفق اتجاهات الإنتاج وإنتاجية العمل** : يمكن

تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية وفقا للمعادلة التالية⁽²⁾:

$$\text{الاحتياجات من القوى العاملة} = \text{القوة العاملة الحالية} \times \frac{\text{الرقم القياسي لنمو الإنتاج}}{\text{الرقم القياسي لنمو إنتاجية العمل}}$$

وعند إتباع هذه الطريقة يفترض بنا تحديد النمو المتوقع في إنتاج المؤسسة والنمو المتوقع في إنتاجية العامل لفترات تخطيط القوى العاملة.

- طريقة السلاسل الزمنية:

إن الفكرة الأساسية لهذه الطريقة تنصب على توقع للمستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان وهذا يعني أنه يمكن تحديد الحجم المطلوب من اليد العاملة بناء على الماضي.

- طريقة الانحدار:

تعتمد هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين متغيرين أحدهما هو المتغير التابع والآخر المتغير المستقر وعلية فإن إتباع هذه الطريقة في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية يفرض تحديد أحد المتغيرات القوية والتي تؤثر على طلب الموارد البشرية مثل: الإنتاج والإنتاجية... الخ، وتحديد حجم اليد العاملة بالمؤسسة المقابل لها خلال فترات زمنية سابقة، ثم تحديد معادلة خط الاتجاه العام والاعتماد عليها كمستند في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في السنوات المقبلة.

2-2 تحديد عرض الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة و يطلق على هذه المرحلة بتحديد عرض المتاح من الموارد البشرية وينقسم عرض الموارد البشرية في الحقيقة إلى قسمين

(1) أحمد ماهر، (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 103.

(2) عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، (1998): تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص: 81.

عرض داخلي وعرض خارجي، فالعرض الداخلي هو عدد العمال بالمؤسسة في جميع المستويات التنظيمية وكذلك نوعيتهم المحددة وفقا لمهاراتهم وكفاءتهم، أما العرض الخارجي فيمثل في سوق العمالة الخارجية من وفرة أو ندرة فيها، وهنا يجب على المؤسسة متابعة ورصد سوق العمل وتحديد مدى استقرار الموارد البشرية وتطورها، في الفئات أو العجز ولتحديد الإستراتيجية المناسبة حسب كل حالة.

ويعتبر تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية الحجر الأساسي في هذه المرحلة ولتحديده يمكن الاستعانة بالطرق العلمية التالية:

- تحليل قوة العمل:

لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فإنه ينبغي تحليل قوة العمل الحالية الموجودة فعليا، ولغرض ذلك ينبغي معرفة مدى تأثير الحالات التالية على قوة العمل بالمؤسسة وتتمثل هذه الحالات فيما يلي⁽¹⁾:

- الاستقالة؛
- التغيب؛
- إنهاء الخدمة؛
- النقل؛
- الفصل من العمل؛
- الوفاة؛
- التقاعد؛
- الترقية... الخ.

وبعد حصر جميع هذه الحالات الممكن حدوثها بالمؤسسة يتم تحديد العرض المتاح من القوى العاملة أي تحديد صافي حجم قوة العمل بعد طرح عدد الممثلين في الحالات السابقة وفقا للمعادلات التالية:

صافي حجم قوة العمل المالية = قوة العمل الموجود فعليا - عدد المشتملين في الحالات السابقة المذكورة.

- مخزون المهارات:

يقصد بمخزون المهارات التعرف على ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة من حيث الكم ، التخصص (النوع) ويكون هذا من خلال جمع المعلومات عن تلك القوى وتشمل هذه المعلومات ما يلي⁽²⁾:

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 118.

(2) مصطفى نجيب شاويش، (1996): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 138.

- تحديد عدد العاملين حاليا بالمؤسسة ويشمل ذلك تحديد كافة ما لديهم من مهارات وقدرات وخبرات وتدريب...الخ؛

- تحديد طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛

- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من الأعمال.

ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بمخزون المهارات من المصادر الآتية:

- طلبات الاستخدام (التوظيف)؛

- تقارب تقييم الأداء؛

- قوائم وسجلات ومستندات الأجور والمرتببات.

إن دراسة وتخزين المهارات بالمؤسسة يفيد في تحديد حجم القوى العاملة كما ونوعا و القدرات

على إشباع احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مصادرها الداخلية دون الاستعانة بالمصادر الخارجية،

أما في حالة عجز المخزون الحالي من المهارات على الوفاء باحتياجات المؤسسة عند إذن يجب

عليها دراسة أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لسد حاجياتها مستقبلا.

2-3- مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع العرض المتاح من الموارد البشرية (تحديد

الفائض أو العجز):

تعتبر هذه الخطوة نتيجة مقارنة بين الخطوتين السابقتين، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد الفائض

أو العجز في القوى العاملة وكذلك تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع كل حالة، ويمكن

صياغة هذه المقارنة في المعادلة التالية:

الفائض أو العجز في القوى العاملة = العرض المتاح من الموارد البشرية - الحجم المطلوب من

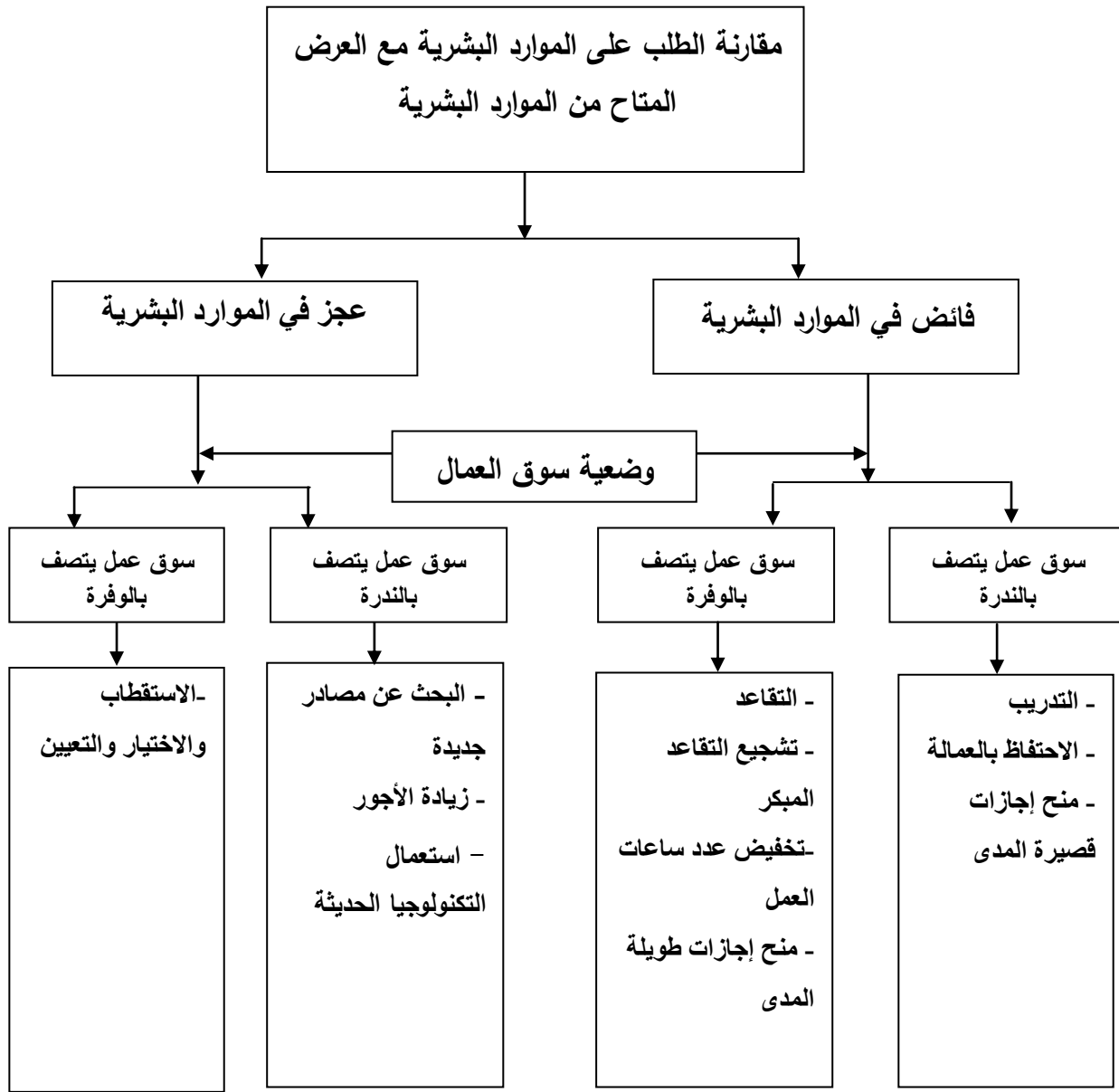
الموارد البشرية.

وعلى ضوء نتيجة المعادلة السابقة، وعلى ضوء دراسة سوق العمل أو العرض الخارجي يتم اتخاذ

سلسلة من القرارات أو الإستراتيجيات لمعالجة الفائض أو العجز في القوى العاملة ويمكن توضيح هذه

القرارات في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: إجراءات التصرف في الفائض أو العجز في القوى العاملة



المصدر: أحمد ماهر، (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 120.

المطلب الثالث: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية

تهدف المؤسسة إلى تحقيق معدلات متنامية من الربحية والإنتاجية، وحصتها في السوق وكذا إلى تنمية قدراتها التنافسية، وتمثل إدارة الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية في تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات العلمية (تخطيط القوى العاملة، استقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، ... الخ) ، وتمثل وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لتخطيط القوى العاملة، إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وتعمل وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ.

1- استقطاب القوى العاملة:

بعد تحديد اختيارات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات (الاستقطاب) عن طريق الحصول على الأعداد والنوعيات من الأيدي العاملة لاستمرار المؤسسة في النشاط.

1-1- مفهوم استقطاب القوى العاملة:

عرف "Dwivedi" الاستقطاب على أنه: "تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها"⁽¹⁾.

ويعرف كذلك نشاط الاستقطاب على أنه: "ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل"⁽²⁾.

من خلال هذين التعريفين فإن الاستقطاب يتضمن البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة بحيث تحدد المؤسسة الوسائل التي تستخدمها للحصول على هؤلاء الأفراد وتحدد مصدر الحصة عليهم، أي أن نشاط الاستقبال يتضمن الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي مصادر الحصول على الأفراد؟
- أين يتم استقطاب أو جلب هؤلاء الأفراد؟
- ما هي الجهات المتضمنة عملية الاستقطاب؟
- ما هي الإجراءات التي تمارسها المؤسسة لجذب هؤلاء الأفراد؟

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 152.

(2) رواية محمد حسن، المرجع سبق ذكره، ص: 110.

1-2- العوامل المساعدة في جذب واستقطاب القوى العاملة:

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين ذوي الكفاءات والمهارات العالية والتي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولشغل الوظائف الشاغرة فيها يترتب عليها تقديم وشرح عوامل جذب استقطاب هؤلاء الأفراد وتمثل كل هذه العوامل في السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المؤسسة لعمالها ومن أهمها ما يلي:

- أنظمة الأجور والحوافز المتبعة:

تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد وكذا الزيادة فيها والحوافز المالية وغير المالية وطبيعتها في استقطاب القوى العاملة، فمثلا المؤسسة التي تدفع أجور منخفضة تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية عكس الحال بالنسبة للمؤسسات التي تدفع أجور مرتفعة.

- الفرص المتاحة للمستقبل المهني للفرد:

كذلك فإن المؤسسات التي تعمل على تقديم وتوفير فرص التطور المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة كبيرة في جذب عدد أكبر من المترشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية.

- سمعة المؤسسة:

إن سمعة المؤسسة تعتبر كوسيلة فعالة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتشمل طريقة معاملته مع عمالها، جودة منتجاتها وخدماتها الاجتماعية... الخ.

2- اختيار وتعيين العاملين:

1-2- ماهية عملية الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف نشاط عملية الاختيار والتعيين كنشاط في إدارة الموارد البشرية كما يلي: "هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوبة توافرها، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق الغاية الأساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية وفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه ولرفع إنتاجيته وإنتاجية المؤسسة التي يعمل فيها بشكل عام"⁽¹⁾.

(1) عمرو وصفي عقلي، (1991): المرجع سبق ذكره، ص: 72.

وقد عرف "Yoder" الاختيار على أنه: "العملية التي تقوم بها الإدارة لتقسيم المترشحين للعمل إلى فئتين، أحدهما تضم أولئك الذين يقبل توظيفهم أي انتقاء وهم وتعيينهم، والأخرى تضم المرفوضين"⁽¹⁾.

إن نشاط عملية الاختيار والتعيين هو عملية لتقييم مقدرة الأفراد واحتمالات نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل المعتمدة في ذلك، فالذي يهتم إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل هو أن تتمكن من انتقاء تلك العناصر البشرية الأكثر قدرة على أداء الأعمال التي سيكلفون بها، وهذا يتم من خلال تقييم قدرتهم ومؤهلاتهم وتحديد درجة احتمال نجاحهم في هذه الأعمال.

إن نشاط الاختيار والتعيين يركز على البحث عن تلك القدرات البشرية المتميزة وتوظيفها بما يضمن أهداف المؤسسة، لأن نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل مرتبط بنجاح هذا النشاط الذي يعني تحقيق التناسب أو التعارض في تحقيق أهداف المؤسسة من القوى العاملة على مستوى مراكز العمل وبين الأفراد المتقدمين للعمل.

2-2- العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار والتعيين:

يتطلب نجاح عملية الاختيار والتعيين توفر مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجة المؤسسة وفيما يلي أبرز هذه العوامل:⁽²⁾

- **المهارة:** وهي تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه وتوظيف هذا الربط في رفع مستوى كفاءته.

- **الخبرات السابقة:** ويقصد بها مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة.

- **القابلية:** حيث يتم الكشف على قابلية الفرد من خلال الاختيارات التي تجربها الإدارة للمتقدمين للتعيين وقابلية الفرد على أداء العمل تعتمد على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

- **العمر:** تحتاج بعض الأعمال إلى أشخاص متقدمين في السن لما يمتلكونه من خبرات واسعة، وتحتاج أعمال أخرى إلى أشخاص شباب لغرض تأهيلهم للمستقبل.

- **الجنس:** هناك بعض الأعمال المخصصة يفضل فيها الرجال، والبعض يفضل فيها النساء.

- **الشخصية:** وتشمل مزيجا من الخصائص الجسمانية والنفسية والتي تعد ضرورية للتوظيف.

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 153.

(2) المرجع نفسه، ص- ص: 155-158.

2-3- إجراءات ومراحل الاختيار والتعيين لنقوى العاملة:

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار والتعيين على أنها تتكون من سلسلة من الخطوات الأساسية المرتبطة بطرق منطقية تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي.

وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي:⁽¹⁾

- مقابلة مبدئية؛
- التحري عن طالب الوظيفة؛
- ملء طلب التوظيف؛
- الترشيح للتعيين؛
- الاختيارات؛
- الفحص الطبي؛
- المقابلات؛
- قرار التعيين النهائي .

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

- مقابلة مبدئية:

تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين وتحديد تلك العناصر التي تبدو للوهلة الأولى أنها مناسبة أكثر لأداء الوظائف الشاغرة وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المؤسسة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية، والخبرات السابقة، ومساهمته الثقافية...الخ.

- ملء طلب التوظيف:

وتتمثل هذه الخطوات في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالاسم، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات والخبرات، التحصيل الدراسي، ...الخ.

- الاختبارات:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد العاملين المتقدمين للتعيين في المؤسسة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم وللتأكد على مدى القدرة على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: (اختبارات الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية).

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 188-200.

- المقابلات:

بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسبا مع الوظيفة وللمقابلة أنواع: مقابلة موجهة وهي مقابلة مخططة ومهيأ لها مسبقا، ومقابلة غير موجهة وهي مقابلة تدور بين المترشح والمختبر وتكون دون خطة أو إعداد مسبق لها وتتكون من مجموعة من الأسئلة والمناقشات.

- التحري عن طالب الوظيفة:

قبل تعيين الأفراد في العمل لا بد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المؤسسات التي كانوا يعملون فيها، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية.

- الترشيح للتعيين:

بعد انتهاء جميع هذه المراحل يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئيا قبل اتخاذ القرار النهائي حتى يتم موافقة الإدارة العليا فقد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية تعيق عملية توظيف المترشحين.

- الفحص الطبي:

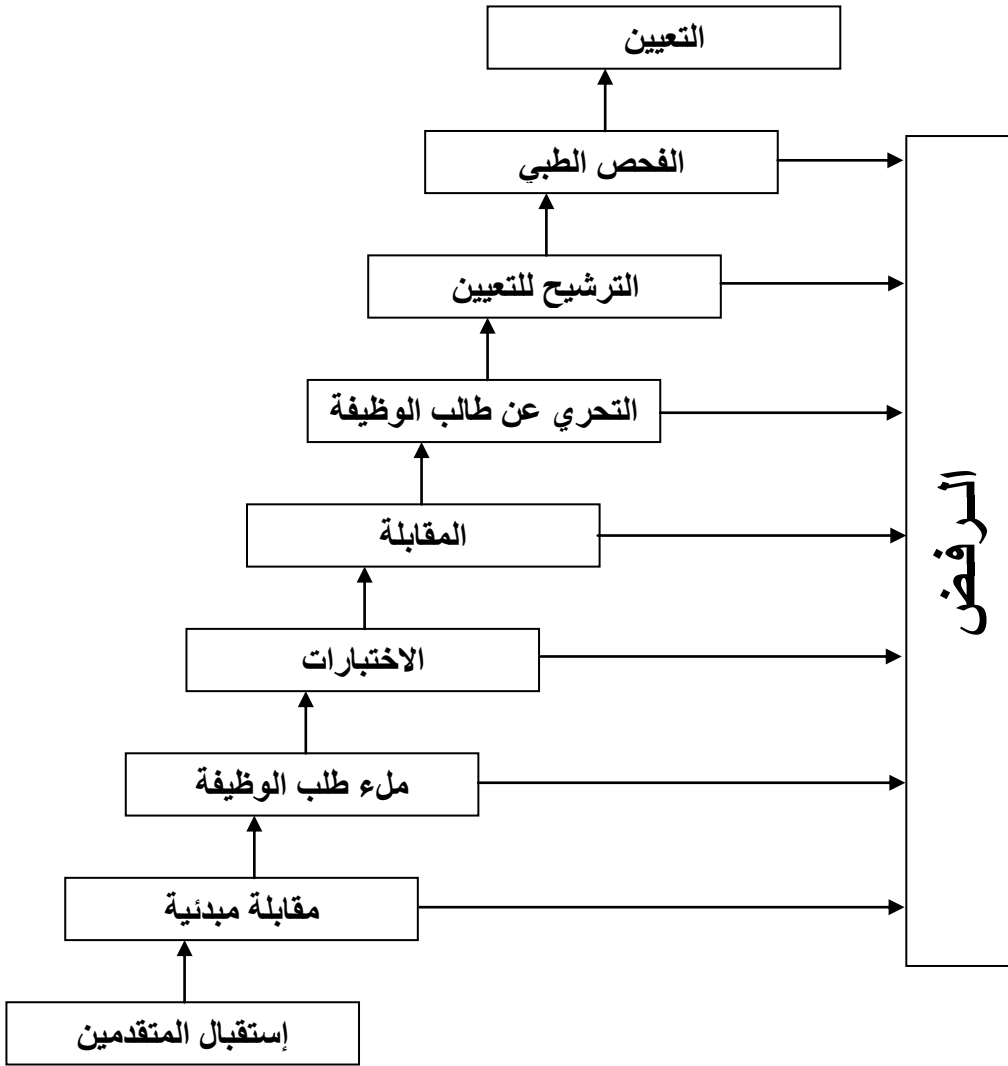
يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الاختبار حيث يجري الكشف على جميع الأفراد الذين اتخذ القرار من الإدارة العليا بتوظيفهم ويهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجسمية أو القدرات العضلية غير الكافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الشخص من العمل داخل المؤسسة.

- قرار التعيين النهائي:

بعد انتهاء الكشف الطبي بيان أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه فإذا أظهر الفرد أنه منسجم مع عمله يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي، وبصفة عامة يمكن الجمع بين هذه المراحل في الشكل

التالي:

الشكل رقم 06: خطوات عملية الاختيار والتعيين (نظام الحواجز المتتالية)



المصدر: محمد صالح الحناوي، (1999): مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 263.

حتى يتم تعيين الفرد لا بد أن يجتاز جميع هذه المراحل بنجاح وهذه المراحل هي بمثابة حواجز حيث أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح للمرور إلى المرحلة الموالية ويطلق على هذا النظام في اختبار العاملين "بنظام الحواجز المتتالية"، في حين أن هناك نظام آخر للتعيين يعتمد على الإجراءات السابقة وبموجبه لا يتم تعيين الفرد إلا بعد القيام بجميع الإجراءات ثم اتخاذ القرار النهائي ويطلق على هذا النظام اسم "الاختبار التعويضي" حيث يتم تعويض النقص أو القصور في إجراء معين بإجراء آخر.⁽¹⁾

(1) مصطفى نجيب شوايش، المرجع سبق ذكره، ص: 174.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية

لا تقتصر مهمة إدارة لموارد البشرية على تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقييم درجة كفاءتها في العمل بل يشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب وأهميته في تحسين الإنتاجية:

1 - مفهوم التدريب:

يعرف الأستاذ **فيلبو Flippo** التدريب على أنه: "النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" (1) والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد. ويعرف التدريب كذلك على أنه: "النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها" (2).

إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أخذاً بالاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة.

وقد عرف "عمرو وصفي عقلي" التدريب بأنه: "عملية مخططة تقوم على استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم لأداء الكفاء، و لرفع مستوى إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل" (3).

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن التدريب هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقها على أساس تجريبي لزيادة أدائهم ومن ثم نستطيع أن نصف ب أن هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 223.

(2) نبيل الحسيني النجار، (1990): إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر، ص: 258.

(3) عمرو وصفي عقلي، المرجع سبق ذكره، ص: 220.

يستعملون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب ، كما يوضحه المخطط التالي:



وعند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين **التدريب، التعليم، التعلم،** فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى تعليمه فيها، بالإضافة إلى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية القدرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات والظواهر المحيطة به، والتعليم يرتبط عادة بالدراسة التي يتلقاها في المدارس والجامعات وهو يهتم ويركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما التدريب يركز على الفرد وكيفية تغيير سلوكه واتجاهاته وعلاقاته في العمل أما التعلم فهو فهم التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد، حيث أن الفرق بين التعليم والتدريب هو أنه في الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب وتطوير مهارات ومعارف للأفراد، فإن التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعلم أو التدريب أو الشئيين معا.

وفي هذا الصدد يرى "علي السلمي" أن التدريب تتحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية:⁽¹⁾

- **تعلم المهارات:** ويقصد بها تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة.
- **تعلم الحقائق والمفاهيم:** ويقصد به إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ودرجتها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.
- **التعلم بالارتباط:** ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ربطها ببعضها البعض مثال: ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى النور الأحمر أمامه.
- **تعلم الاتجاهات:** ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.

(1) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 349.

2 - دور التدريب في تحسين الإنتاجية:

أصبحت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى "تدريب الدافعية العالية" ⁽¹⁾ حيث يتم الربط في البرنامج التدريبي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التدريب مقارنة بكلفته، وكذلك مقارنة ذلك بالمؤسسات الأخرى.

إن تطبيق هذا المفهوم يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر من المؤسسات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية ومواصفات الإنتاج المتغير باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.

ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التدريب في تحسين الإنتاجية في الجوانب التالية:

- تنمية مهارات الأفراد:

وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.

- تنمية القدرات الذهنية للأفراد:

بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التدريب يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقة أحسن استغلال.

- تحسين إنتاجية الفرد:

لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل، خالي من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل: تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو

في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تدريب العامل على الآلة وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 108.

- تقليل الحاجة للإشراف:

يساهم التدريب في تقليل عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال مع الأفراد.

- تحسين جودة الإنتاج:

يساهم التدريب في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في الموارد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المدرب.

3 -أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع من التدريب الذي يعتمد في المؤسسات، وفي هذا الصدد هناك عدة أسس لتقسيم التدريب فقد تعتمد مدة البرنامج التدريبي كأساس للتقسيم، فنقسم إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو قد يعتمد على عدد المتدربين فنقسم إلى برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. يلاحظ أن هذه التقسيمات عامة ولا تلمس جوهر البرنامج التدريبي، لذلك ستعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التدريب وهما: (1)

- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي.

- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها.

أ -أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التدريبية حسب الوظيفة للأفراد الخاضعين للتدريب، وذلك

كما يلي:

- **التدريب المهني:** وهذا التدريب يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال اليدوية المباشرة

على خطوط الإنتاج، أو في مراكز أخرى ويهدف هذا التدريب إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة، ويطلق عليه البعض "التدريب التخصصي" لكونه يؤدي إلى أن يتخصص الفرد المتدرب في أداء مهنة أو تخصص معين.

ويحتل التدريب مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها

وهذا التوسع يستلزم مساعدة الأفراد اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات

والمحافظة على أعمالهم.

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 239-247.

- **التدريب الإداري:** وهذا النوع من التدريب ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويرتكز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية. ويحتل التدريب أهمية كبيرة في تحسين الإنتاجية، إن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من موارد وأفراد ورأس المال لتحقيق الأهداف الإنتاجية لذلك فإنه لرفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التدريب يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ومن تم العمل على رفع قدرتها التنافسية.

- **التدريب الإشرافي:** ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليهم، ويشمل هذا التدريب على معلومات عن التنظيم التدريب الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كاف للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكن.

- **تدريب المدربين :** وهذا التدريب يتعلق بالأفراد المدربين، لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التدريبية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التدريب على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتدربين، كما يشمل هذا التدريب على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية وأساليب تربية لغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتدريب.

ب أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التدريب حسب الغرض من تنفيذها وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية من التدريب:

- **التدريب التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم... الخ، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الأفراد الجديدة بعمله وبالمؤسسة، مما يولد لديه الرغبة في العمل ويحسن من روحه المعنوية.
- **التدريب العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تدريبية معينة قد يحتاجون إلى التدريب العلاجي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى

أدائهم إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التدريبية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما كان السبب فهذا النوع من التدريب يهدف إلى معالجة النقص في أداء الأفراد لعوامل أدت إلى انخفاضه.

- **التدريب للترقية:** يستخدم هذا التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بمعارف ومهارات جديدة قصد تمكينه م من شغل مناصب أعلى.

المطلب الثاني: أساليب التدريب

لزيادة فعالية النشاط التدريبي فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتدريب ويعتمد اختيار أي أسلوب على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، والأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي ونوع البرامج التدريبية والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتقسّم أساليب التدريب عادة إلى قسمين أو نوعين مختلفين، أساليب التدريب في مكان العمل، وأساليب التدريب خارج مكان العمل⁽¹⁾.

1 أساليب التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويأخذ هذا النوع من التدريب الأشكال التالية:

- **أسلوب تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتدرب تطبيقها في أثناء تدريبه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المدرب بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة ويناسب هذا الأسلوب العمال الصناعيين والعمال الإداريين والفنيين.

- **أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين

(1) محمد مرعي مرعي، (1999): أسس إدارة الموارد البشرية: النظرية و التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر: دمشق، سوريا، ص - ص: 263-267.

الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أول بأول، ويسمح هذا الأسلوب بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل، وهي تعطي عامل المساهمة الفورية في الإنتاج، وقد تلقى هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، هذا بالإضافة إلى أن العامل المتدرب لا ينمي كل المهارات اللازمة لأداء وظيفته، حيث تكون إنتاجيته منخفضة.

- أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم: هذا الأسلوب لا يختلف عن الأسلوب السابق كثيرا،

فالتدريب يتم في هذه الحالة عن طريق التلميذ على يد عامل قديم ممن لهم خبرة طويلة في العمل، ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف و الإيضاح والشرح والتطبيق.

- أسلوب التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف: تتميز هذه الطريقة على غيرها من

الطرق السابقة بأن المشرف أو المدرب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه في المؤسسة من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة في كون المدرب هو شخص آخر وليس المشرف المباشر للشخص المتدرب.

- أسلوب التدريب بالنقل بين مراكز العمل: وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعا وأهمية من أساليب

التدريب أثناء العمل، وبموجبه يتم تنقل المخطط بين الأعمال المختلفة في المؤسسة، بشرط أن تكون هذه الأعمال في مستوى واحد، ويهدف هذا التدريب أساسا إلى توسيع معارف شخصية المتدرب وإلمامه بكافة نشاط المؤسسة، ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتدرب مدة زمنية شهر أو بضعة شهور في الوظيفة أو مكان العمل.

إن أهمية الأسلوب يتميز بكونه يعطي للمتدرب صورة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف

العمل، مما يساعد على خلق روح التعاون بينه وبين الأفراد المشتغلين في هذه الوظائف.

2 أساليب التدريب خارج مكان العمل:

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل، ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل

الرسمية، وقد يتم في مكان مخصص للتدريب داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتدريب، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

- أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب، يقوم المدرب بتكليف عمل للمتدرب،

خلال فترة زمنية محددة، يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل

مهمة بإنجاز عمل ما أو بحث ما، يقوم بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة، وتترك له حرية معالجتها وإعدادها، ثم بعد الانتهاء يقوم المدرب بتقييم النتائج التي توصل إليها المتدرب.

- **أسلوب المحاضرة:** تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب، وبموجبها يقوم المحاضر

"المدرّب" بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرّب في

المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتدرب على الاستماع فقط، ولنجاح أسلوب المحاضرة يجب توفر مجموعة من العوامل التي يأخذها المحاضر وهي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي؛

- يجب توفير وسائل الإيضاح اللازمة؛

- إدخال عامل الإثارة على المحاضر للقضاء على الملل؛

- إعطاء حرية للمتدرب للاستفسار عن المعلومات غير الواضحة.

- **أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** يتم هذا عبر اجتماع عدد من المشاركين لدراسة

موضوع معين ويهدف إلى توصيات محددة، ويتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

- **أسلوب التطبيق العملي:**⁽¹⁾ ويتمثل في عرض وقيام المدرب لأداء عمل وإجراءات القيام به، ثم

قيام المتدربين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم، ويمر تطبيق

هذا الأسلوب بمجموعة من المراحل، تبدأ هذه المراحل باختيار المهنة المناسبة للمتدرب بناء على

التوجيه والرغبة والقدرة، ثم يعطى للمتدرب مهارات أساسية عامة وعريضة تحتاجها مهن متعددة

وتمارين أساسية خاصة بالمهنة نفسها، ويعطى له بعد ذلك تمارين للتدرب على جزء من العمل،

ويجري التدرج في إعطاء المهارات لحين تغطية جميع الجوانب المعرفية والأدائية للعمل، وبعد ذلك

تعطى للمتدرب تطبيقات قصيرة على العمل وتطبيقات أطول إلى أن يتم إيصاله إلى مرحلة أداء

العمل، وبصورة اعتيادية مثله مثل الممارسين للمهنة.

- **أسلوب دراسة الحالة:** تتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتدربين والطلب منهم دراستها

وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات

واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل، ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف

(1) علي محمد نصر الله، (1994): أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريس المهني، المركز العربي للتدريب المهني: منظمة العمل العربية، طرابلس، ليبيا، ص: 103.

وخبرات المتدربين، وتفيد دراسة حالة المتدرب بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات.

- **أسلوب المباريات الإدارية:** ومن أهم الأساليب التدريبية الحديثة المباريات الإدارية حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية وعلى أسلوب بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي سبقتها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التدريب يتيح فرصة كبيرة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار وتجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة ككل.

- **أسلوب تدريب الحساسية:** ومن وسائل التدريب الحديثة والتي أثارت كثيرًا من النقد ما يسمى "تدريب الحساسية" حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتدربين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته.

المطلب الثالث: إدارة النشاط التدريبي

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التدريبية بكفاءة وفعالية فإنه يجب أن تقوم بإدارة هذا النشاط، فالعملية التدريبية هي عملية إدارية تتضمن تخطيط ومتابعة وتقييم للنتائج المحققة، و فيما يلي سيتم التطرق إلى المراحل المختلفة لإدارة العملية التدريبية.

1 المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة أساسية من مراحل النشاط التدريبية حيث أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد في جعل النشاط التدريبي نشاطًا هادفًا، كما أنه لا يمكن أن تكون هنالك برامج تدريبية ما لم تكن حاجة للتدريب، وعليه فإن المقصود بالاحتياجات التدريبية: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناءً على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة التي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج أو تقديم الخدمات"⁽¹⁾.

(1) محمد جمال برعي، (1973): التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، ص: 149.

كما يمكن النظر إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين مستوى الأداء المرغوب فيه ومستوى الأداء الحالي الضعيف الذي يراد علاجه أو تقاديه. (1)

الحاجة إلى التدريب = الأداء والسلوك المستقبلي المرغوب فيه - الأداء والسلوك الفعلي الحالي

وبناء على هذا المفهوم للاحتياجات التدريبية فإن ضرورة وجود حاجة للتدريب تظهر عند وجود

مؤشرات عامة على سلوك وأداء الأفراد، وهذه المؤشرات تأخذ الشكل التالي: (2)

- إذا رأت إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب

فيه نتيجة نقص في مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل؛

- إذا رأت الإدارة ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى العمل؛

- إذا قررت إدارة المؤسسة إدخال تكنولوجيا جديدة كإدخال الإعلام الآلي مثلا؛

- إذا قررت الإدارة ضرورة إدخال وظائف جديدة أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد أن أدوها من

قبل؛

- حين تعيين أفراد جدد في المؤسسة بنقل أو ترقية إلى وظائف أخرى فإنهم يحتاجون في أدائهم

إلى تدريب؛

- إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ

الخطط التوسعية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يترجم في نهاية الأمر إلى عدد الأفراد المطلوبين للتدريب لمواجهة

أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، كما أن الدقة في تحديد الاحتياجات

التدريبية يعتبر حجر الأساس في نجاح هذا النشاط وفي تحقيق الأهداف المتوخاة منه.

2 المرحلة الثانية: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

لقد حددنا في المرحلة السابقة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ورأينا أن هذه الاحتياجات

تمثل الفرق بين مستوى الأداء المرغوب فيه ومستوى الأداء الحالي للأفراد، واستكمالا لخطوات العملية

التدريبية تظهر المرحلة الثانية وهي تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة إنتاج

وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية والتي تضمن تغطية الفرق في الأداء السابق.

(1) عمرو وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 220.

(2) المرجع نفسه، ص: 222.

وتتضمن هذه المرحلة عدة إجراءات هامة بدءاً من تحديد الأهداف التربوية وكذا تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد، واختيار أسلوب التدريب المناسب والانتهاج بتنفيذ هذا البرنامج حسب الأسلوب الذي تم اختياره.

- تحديد أهداف التدريب:

هذه الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير على مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، وتحدد هذه الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبق الإشارة إليها.

- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها:

بعدما تم تحديد الاحتياجات التدريبية، يأتي دور تقرير نوع المهارات الملائمة لتغطية هذه الاحتياجات والتي سيعمل البرنامج التدريبي على صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات قد تكون مهارات لغوية، أو مهارات أساسية ذات طابع تقني أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، أو مهارات فكرية كالخطيط والتنظيم الإداري أو الرقابة على الأنشطة واتخاذ القرار مثلاً.

- تحديد موضوعات التدريب:

ويقصد بها الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية فإن كان شخص يعمل في قسم مراقبة التسيير يحتاج إلى تدريب فإن موضوعات التدريب قد تكون في مجالات المحاسبة والموازنات التقديرية والإعلام الآلي... الخ .

- اختيار المدربين:

يمثل المدربون عنصراً هاماً في المساهمة في نجاح النشاط التدريبي لذلك يجب أن يحظى هذا بالعناية الخاصة ولأجل هذا فإن اختيار المدرب المناسب تتوقف على مجموعة من الخصائص والمقومات التي يجب أن تتوفر في هذا الشخص ومنها: المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التدريب، الخبرة المهنية للمدرب، القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين، تكامل الشخصية وتوازنها، القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي، ... الخ.

- تحديد مكان التدريب:

يعتبر مكان التدريب عنصراً هاماً في المساهمة في نجاح البرنامج التدريبي فهو يساعد على استيعاب الموضوعات التدريبية لذلك يجب أن يحدد بطريقة عقلانية تحقق أهدافه، وقد يكون مكان

التدريب داخل المؤسسة أو خارجها أو قد يكون في شكل غرف أو قاعات للمحاضرة، ويجب أن تشمل على جميع الوسائل المساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

- تحديد فترة البرنامج التدريبي:

تحدد مدة التدريب على ضوء البرنامج التدريبي فقد تكون برامج طويلة الأجل أو برامج قصيرة الأجل.

ففي النوع الأول يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المؤسسة بصورة دائمة وتتأثر بالتغيرات التكنولوجية والآلية، وبالتالي تحدد مدة التدريب في بضع سنوات قد تصل إلى خمس سنوات مثلا.

أما النوع الثاني من البرامج، فيتعلق بالتدريب على بعض الأعمال البسيطة والروتينية كاستخدام الآلة أو في كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات في وظيفة معينة.

- توفر مستلزمات البرنامج التدريبي:

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفر كافة الوسائل اللازمة للتدريب وتشمل الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية والآلية، وتشمل أيضا أعداد المطبوعات والمذكرات والكتب والإرشادات التي من الضروري توافرها أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

- تنفيذ البرامج التدريبية:

إن هذه الخطوة هامة جدا، فهي تعكس حسن وسلامة تصميم البرامج التدريبية وينعكس نجاحها أو فشلها على البرنامج التدريبي كله، لذلك يجب أن تنفذ هذه المرحلة بكل القواعد والضوابط الموضوعية وبالأسلوب المختار للتدريب.

3 المرحلة الثالثة: تقييم فعالية النشاط التدريبي

لقد تم التطرق في المراحل السابقة إلى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، ونأتي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في التقييم والتي تبين مدى النجاح الذي حققه هذا النشاط في تحقيق الأهداف المسطرة، ونستطيع أن نعرف تقييم التدريب بأنه: "عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها".⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التدريب تبرز في أمرين:

(1) حسين يرقى، (1995-1996): أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية - حالة مركب السيارات الصناعية في الرويبة (C.V.I)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 160.

- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التدريب المتبعة أدت فعلاً إلى تحقيق التغير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب.
 - تحديد ما إذا كانت نتائج التدريب لها أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ويعتقد "شارلس دينوفا **Chorles Denova**"، أحد الكتاب المختصين في مجال التدريب، أن تقييم التدريب يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية وهي: "تحديد التغير في سلوك الفرد، وتحليل ما إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق أهداف المؤسسة أم لا وتقييم أفراد وأدوات التدريب"⁽¹⁾.
- وبصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال أربعة مجالات وهي ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج:⁽²⁾

أولاً: ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج التدريبي).

يجب أن يتضمن التقييم، تقييم ردود الأفعال عن البرامج التدريبية وتشمل:

- محتوى البرنامج التدريبي؛
 - هيكل وشكل البرنامج التدريبي؛
 - أساليب الشرح؛
 - قدرات ونمط المدرب؛
 - جودة البيئة التدريسية؛
 - توصيات لتحسين البرنامج التدريبي.
- وعادة ما يتم تقديم قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة للمتدربين كاستقصاء حول ردود أفعالهم حول البرنامج التدريبي.

ثانياً: التعلم (يتمثل في المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تعلمها الفرد من التدريب).

ويهتم بتقييم التدريب لمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وقد يتم استعراض المتدربين لما تعلموه من التدريب أمام لجنة التقييم، وقد يتم من خلال اختبارات كتابية أو تجريبية.

ثالثاً: السلوك (المتمثل في تغير سلوك الفرد المتدرب نتيجة حصوله على التدريب).

(1) حسين يرقى، المرجع سبق ذكره، ص: 162.

(2) رواية محمد حسن، المرجع سبق ذكره، ص: 179.

ويهتم هذا التقييم بالسلوك ودراسة التغير الذي حدث في أداء الفرد، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم، ويمكن أن يكون هذا التقييم عن طريق الرئيس المباشر للفرد أو الزملاء في العمل، أو الفرد نفسه.

رابعاً: النتائج (ما هي النتائج التي حققها التدريب فيما يتعلق بتخفيض التكلفة، تخفيض معدل

دوران العمل، تخفيض الغيابات، تحسين المهارة، زيادة إنتاجية الفرد، ... الخ).

يحاول هذا التقييم قياس التغيرات في بعض نواتج الأداء مثل:

- الزيادة الحاصلة في الإنتاج كما ونوعاً (الكمية والجودة)؛
- الزيادة الحاصلة في إنتاجية الفرد؛
- تخفيض معدل دوران العمل؛
- تخفيض نسبة الفاقد أو الضائع من المواد في العملية الإنتاجية؛
- الانخفاض في عدد الإصابات وحوادث العمل.

المبحث الثالث: إدارة هيكل الأجور، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، غير أن تحقيق هاته الأخيرة لا يمكن الوصول إليها بدون تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا قصد الرفع من معدلات إنتاجيتهم، والوصول إلى الأهداف المرجوة بالإضافة إلى عدم إهمال عامل التقييم ودوره في تحديد ومعرفة مستويات وقدرات الأداء لدى الأفراد.

من خلال كل هذا لا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحو الأداء الفعال، ولذلك ينبغي تصميم ووضع نظام فعال للتقييم والرقابة على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، قصد تحفيزهم.

المطلب الأول: إدارة هيكل الأجور

تلعب الأجور دوراً بارزاً في تحسين الإنتاجية، فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج ولها انعكاساتها على إنتاجية وربحية المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين الإنتاجية لتأثيرها على أداء الأفراد.

ولضمان سيرورة ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، وتحسين إنتاجيتها، فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد نظام فعال للأجور، يضمن المطابقة الصارمة للتشغيل والتكاليف المنبثقة عنه (الأجور) مع مستويات نشاطها، والتي من شأنها إنتاج قيم مضاعفة تساهم في عملية تطويرها وتنميتها.

1- الخلفية التاريخية للأجور وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية:

1-1 مفهوم الأجر:

يختلف مفهوم الأجر في النظريات الاقتصادية الرأس مالية عنه في النظريات الاقتصادية الاشتراكية، والسبب في هذا الاختلاف يرجع إلى نظرتهم للعمل، ففي النظريات الاقتصادية الرأس مالية ينظر إلى العمل على أنه سلعة تباع وتشترى، ولها ثمن وأن هذا الثمن هو الأجر، والذي يعرف في النظام المذكور على أنه: "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني و العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج"⁽¹⁾.

وقد عرفه "عمرو وصفي عقيلي" بأنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، كما أنه أداة للربط بين العنصر البشري من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، فهو عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضا"⁽²⁾.

وتتأثر الأجور بعوامل عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة وبمعايير خارجية تتمثل في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وترتبط العوامل الداخلية بطبيعة مناصب العمل وبطبيعة الموارد البشرية التي تشغل هذه المناصب ويتسنى تحديد ذلك انطلاقاً من تحليل وتقسيم الأعمال أو الوظائف للوقوف على متطلباتها، ومن ثم المهارة ودرجة التأهيل التي يجب أن يتمتع بها الفرد شاغل الوظيفة. إضافة إلى ذلك يعتبر عامل إنتاجية الفرد من بين أهم العوامل المحددة للأجور، وكذلك أقدمية الفرد و مستوى خبرته في العمل، كما تتأثر الأجور بالجمعيات النقابية داخل المؤسسة وقوتها التفاوضية في رفع الأجور.

أما العوامل الخارجية فتتمثل في سوق العمل والقوانين والتشريعات الحكومية ومستوى المعيشة والهيكل الاقتصادي للبلد أو المنطقة محل نشاط المؤسسة.

(1) محمد ماهر عليش، (1971): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر، ص: 538.

(2) عمرو وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 123.

ويبرز تأثير سوق العمل على مستويات الأجور، في تفاعل قوى العرض والطلب على القوى العاملة من قبل المنتجين، وعلى شدة المنافسة في الطلب عليها حيث أن الأجور تتناسب عكسيا مع عرض القوى العاملة، وطرديا مع الطلب عليها.

وفي صدد التعرض لمفهوم الأجر، لابد من التفريق بين مفهوم الأجر ومفهوم الراتب،

فالمصطلحان مترادفان ويستعملان للدلالة على شيء واحد تقريبا، فكلاهما تعويض نقدي يشير إلى مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المؤسسة للفرد الذي يعمل لديها، لقاء المساهمة التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل، إلا أنه في الحقيقة المصطلحان يختلفان، فالراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذي يطلق عليهم مصطلح "أصحاب الياقات أو البدلات البيضاء"، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين، أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية والذين يطلق عليهم "أصحاب الياقات الزرقاء" وتسميتهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس ذمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساس الاثنين معا، فالفرق بين مصطلحي الأجر والراتب هو فرق في الشكل وليس في المضمون، ويكاد يختفي هذا الفرق في كثير من المؤسسات الصناعية اليوم.⁽¹⁾

1-2 أهمية الأجور ودورها في تحسين الإنتاجية:

تمثل الأجور محور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز ومزايا قليلة، أو لا تدفع على الإطلاق وبالتالي فإن الأجور تلعب دورا أساسيا وبارزا في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية أو الانتقال منها، وكذلك تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد على درجة الرضا، وبالتالي على رغبتهم في العمل واندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي مستوى الإنتاجية.

كما تعتبر الأجور مصدر استرزاق، ومحدد لمستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد، ومن ثم تحسين

قابليتهم الإنتاجية، فزيادة الأجور قد تكون ضرورية لتحقيق زيادة في مستويات الإنتاجية لدى الأفراد.⁽²⁾

(1) عمرو وصفي عقلي، المرجع سبق ذكره، ص: 124.

(2) عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 102.

وفي هذا الصدد تعتبر الأجور أداة تحفيزية للأفراد لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، كما تساعد في جذب استقطاب القوى العاملة الماهرة والمدربة والمزودة بالمعارف العالية، والتي تشتد الحاجة إليها لرصد السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، ولا سيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا لا يتقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة، بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا تتناسب مع قدراتهم ومستواهم التعليمي.

أما على مستوى المؤسسة فإن الأجور تعتبر مصدر تكليف، قد تصل إلى 50% من التكلفة الكلية للإنتاج، وبالتالي لها أثر واضح على إنتاجية المؤسسة وربحيتها ومستوى أسعارها، فالزيادة في الأجور وإن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في إنتاجية العمل سوف تؤدي إلى انخفاض في أرباح المؤسسة ما لم تستطع هذه الأخيرة تمرير الزيادة في الأجور إلى المستهلك في شكل رفع الأسعار، وغالبا لا تستطيع تحقيق ذلك في سوق تنافسية، مما سبق يتضح أن للأجور آثار إيجابية وسلبية على إنتاجية المؤسسة وأرباحها، والإشكالية التي تطرح بالمنظمات هي في كيفية تحديد هيكل للأجور يتسم بالعدالة في الدفع ويحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، ويرى الاقتصاديون أن تحديد نظام عادل لدفع الأجور لا بد أن يرتبط بتقييم الأعمال والذي يحدد الأجر المناسب لكل عمل ووظيفة في المؤسسة، وأن الزيادات في الأجور ومنح الحوافز والمكافآت لا بد أن يرتبط بمستويات التحسن في إنتاجية العمل، وإلا سوف تؤدي هذه الزيادة في الأجور إلى انخفاض أرباح المؤسسة وتحمل الخسائر.

كما يمكن للأجور أن تمارس تأثيرا مباشرا على مستوى الادخار، وبالتالي تكوين رأس مال ومن ثم زيادة معدلات النمو الاقتصادي وإمكانيات التشغيل وفرص العمل، وينطلق هذا التصور على افتراض أن الارتفاع في الأجور سوف يؤدي إلى زيادة الاستهلاك والادخار، حيث الفائض بعد الاستهلاك يحول إلى ادخار، وهذا الأخير يعد مصدر للاستثمار وبالتالي زيادة في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية، ففي الفكر الاقتصادي "الكينزي" تمثل الأجور مصدر إنفاق على السلع والخدمات وبالتالي زيادة وانتعاش الطلب الفعال الذي يحرك الإنتاج ويحقق النمو الاقتصادي، على العكس من ذلك في الفكر الكلاسيكي إذ تعتبر مصدر للتكاليف، ويجب كبحها فهي تقلص من أرباح المشروعات وبالتالي فرص التوسع في الاستثمار، ومن ثم الإيرادات العامة للدولة (الضرائب) مما يضر بقضية التشغيل والتنمية الاقتصادية.

وأخيرا فإن الزيادات الكبيرة في الأجور على المستوى القومي، إن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في الإنتاجية فإنها سوف تؤدي إلى رفع أسعار السلع والتي تترجم إلى ضغوط تضخمية.

1-3- النظريات الاقتصادية في تحديد الأجور:

تختلف النظريات الاقتصادية في تحديد الأجر الذي يأخذه العامل لقاء عمله، وتم التوضيح أن هناك اختلاف في النظرة نحو الأجور في كل من النظامين الاشتراكي والرأسمالي ولذلك سيتم التعرض إلى بعض النظريات التي تفسر كيفية تحديد الأجر من وجهة نظر الفكر الاقتصادي⁽¹⁾.

- **نظرية أجرة الكفاف أو حد الكفاف:** صاغ هذه النظرية وروج لها كل من "آدم سميث"

و"ريكاردو" وترى أن أجر العامل يتحدد عند الحدود الدنيا من مستوى العيش الذي يضمن بقاءه وممارسة نشاطه وأسرته دون زيادة أو نقصان، كما أن الارتفاع أو الانخفاض في الأجر يعتبر حالة وقتية تزول ليعود بعدها الأجر إلى مستواه عند حد الكفاف، وتبرر هذه النظرية أن أي زيادة في الأجور للعاملين سوف يتبعها زيادة في عدد السكان والتي تؤدي إلى زيادة في عرض العمل، وبالتالي التأثير على مستويات الأجور، وأن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى انخفاضها لتصل إلى حد الكفاف مما يؤثر على قوة وإمكانيات العيش والبقاء، مما يترتب عليه نقص في عدد السكان والقلّة في عرض العمل مما يؤدي مرة أخرى إلى ارتفاع الأجور إلى مستوى حد الكفاف.

- **نظرية مخصص الأجور:** وقد صاغ هذه النظرية "جون ستوارت ميل" الاقتصادي الانجليزي،

وتعتقد هذه النظرية أن أجر العامل يتحدد بمقدار الأرصدة التي يخصصها أصحاب رؤوس الأموال كبعض من أموالهم لتمويل قوة العمل في مشاريعهم، ومن هنا يتحدد مستوى الأجر المدفوع للعامل عن طريق قسمة مخصص الأجور على عدد العمال، ويرجع ارتفاع الأجور حسب هذه النظرية إما لزيادة رأس المال المخصص للأجور أو لنقص في عدد العمال.

- **نظرية الإنتاجية الحدية:** وترى هذه النظرية أن قيمة الإنتاج الحدي أو العائد الحدي هي التي

تحدد الطلب على أي عنصر من عناصر الإنتاج وعلى هذا فإن الطلب على أي عنصر إنتاجي هو عبارة عن طلب مشتق أي تابع لإنتاجية ذلك العنصر، أما إنتاجية عنصر العمل فتحدد عن طريق ناتج العمل الأخير المضاف إلى العملية الإنتاجية.

وترى هذه النظرية أن أجر العامل يتحدد عن طريق مقارنة الناتج الحدي للعمل (الإيراد الحدي) مع التكلفة الحدية المتمثلة في أجر العامل في سوق المنافسة التامة، فإذا كان الإنتاج الحدي (الإيراد الحدي) للعمل أكبر من التكلفة الحدية (معدل الأجر) فإن المنتج سوف يتنافس في الطلب في العمل لزيادة أرباحهم وبالتالي سوف ترتفع الأجور حتى تتعادل مع الإيراد الحدي، وفي هذه الحالة

(1) عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 325-330.

سوف يتوقف المنتج في الطلب على العمل، أما إذا كان مستوى الأجور أعلى من الإيراد الحدي فإن المنتجون يستخدمون عمال أقل، وينخفض طلبهم على العمل مما يؤدي إلى انخفاض الأجور لتعادل مع الأخير مع الإيراد الحدي للعمل.

- **نظرية القوة الشرائية:** إن هذه النظرية لا تنتظر إلى الأجور نظرة مجردة من خلال كونها

تكلفة يتحملها صاحب المشروع لتغطية نفقات أحد عناصر الإنتاج، بل هي قوى شرائية تحدد مستوى الطلب على السلع والخدمات التي ينتجها أصحاب المؤسسات، وان زيادة الأجور يعني زيادة القدرة الشرائية والتي تترجم إلى زيادة في الأسعار والأرباح، وبالعكس فإن انخفاض الأجور سوف يؤثر في الطلب على السلع والخدمات، مما يؤدي إلى انخفاض في مستويات الأرباح للمؤسسة.

- **نظرية الطلب والعرض:** وتعتبر هذه النظرية أن العمل سلعة يتحدد سعره (الأجر) من خلال

العرض والطلب حيث يتحدد الأجر بناء على تقاطع منحنى الطلب مع العرض كما أن زيادة الطلب على العمل بمستوى أعلى من الطلب عليه يؤدي إلى انخفاضه.

- **فلسفة الأجور في الفكر الاشتراكي:** وفقا للمفهوم الاشتراكي للعمل فان هذا النظام لا يعتبر

الأجر ثمنا لهذا العمل، وإنما يعتبر جزءا من التخلي القومي الذي يتكون من عوائد عناصر الإنتاج المختلفة وهي (الربح، الأجور، الفوائد، الأرباح) ومن ثم فإن تحديد مستوى الأجر إنما يتوقف على مستوى الناتج القومي والدخل القومي، وعلى عدالة وتوزيع هذا الدخل بين عوامل الإنتاج المختلفة، وعلى مقدار العمل الذي يبذله العامل مساهمة منه في بناء النظام الاشتراكي وفي دعم كيانه وهذا علاوة على ما تحرص عليه الدولة، وهي التي تملك عناصر الإنتاج المختلفة كما أن الأجر في هذا النظام يجب أن لا يقل على حد معين يضمن للعامل حياة كريمة معقولة، ويتحدد أيضا من أثر تفاعل عنصري العرض والطلب في تحديد الأجر، كما أن الدولة في هذا النظام تقوم بتوزيع ما خصص للأجور في مبالغ على العاملين طبقا لما يبذله العامل من جهد ونوع العمل الذي ينجزه، بمعنى أن العامل الذي يعمل في ظروف عمل شاقة يكون أجره أعلى من أجر زميل هالذي يعمل في ظروف عادية طبيعية.

2- تقييم الأعمال كأساس في تحديد الأجور:

يستند في تحديد نظام فعال في الأجور على تقييم الأعمال، فهو نشاط يعتمد كأساس لتحديد

هيكل الأجور بالعدالة في الدفع ويحقق الرضا الوظيفي للأفراد.

1-2 مفهوم تقييم العمل:

لقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقييم العمل على أنه: "عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمها النسبية، واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور"⁽¹⁾. وعرفته لجنة خبراء تقييم العمل في هولندا على أنه: "طريقة تساعد على ترتيب الأعمال ككل، ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور"⁽²⁾.

أما منظمة العمل الدولية عرفت تقييم العمل على أنه: "نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية للأعمال المختلفة في المؤسسة أو في القطاع الصناعي، وذلك بالاستناد على أسس منطقية"⁽³⁾. انطلاقاً من التعاريف السابقة لمفهوم تقييم الأعمال، يتبين لنا أنه يتمثل في تحديد أهمية كل عمل في المؤسسة قياساً بالأعمال الأخرى، ثم ترتيب هذه الأعمال بعد تقييمها في سلم يعكس قيمة وأهمية كل عمل، وتستخدم نتائج التقييم في تحديد هيكل الأجور والرواتب.

2-2 أهداف تقييم الأعمال:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم العمل، هو الحصول على التوافق الداخلي والخارجي في دفع الرواتب والأجور⁽⁴⁾، والمقصود بالتوافق الداخلي هو مبدأ انسجام في الأجور المدفوعة للأعمال المختلفة في المؤسسة، ويحقق هذا التوافق العدالة في الدفع حيث أنه من المنطقي أن يكون الأجر المدفوع لرئيس قسم أعلى من الأجر المدفوع لمروءس، فلو حصل العكس يمكن القول بأن هناك عدم تناسب أو توافق في الدفع، وفي طبيعة الحال فإن الدفع يكون وفقاً لقيمة العمل نفسه، أي أن الأعمال ذات القيمة العليا يدفع لها أكثر من الأعمال ذات القيمة الدنيا.

أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها بين هيكل الدفع بالمؤسسة مع الدفع في المؤسسات المماثلة سواء في الصناعة أو على مستوى الاقتصاد عموماً، فغالبا ما تسعى المؤسسات لأن يكون نظام الدفع لديها لا يقل عن نسبة الدفع في المؤسسات الأخرى. إن التوافق الداخلي والخارجي في الرواتب والأجور المدفوعة يؤدي إلى تحقيق رضا مشترك بين الإدارة والأفراد، حيث أن الإدارة تسعى إلى تحقيق العدالة في الدفع، وأن تحقق للأفراد هذه الرغبة لذلك

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 421.

(2) المرجع نفسه، ص: 422.

(3) المرجع نفسه، ص: 423.

(4) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع سبق ذكره، ص: 294.

لابد من توافر نظام عادل لقياس وتحديد قيمة الأعمال بالمؤسسة، وهذا النظام يتطلب تحديد المستلزمات الضرورية التالية⁽¹⁾:

- توفر المعلومات الواضحة عن أوصاف ومحددات العمل، بهدف تسهيل مهمة تحديد العوامل التي تحتويها الأعمال وقياسها؛
- تحديد الأعمال التي من الممكن أخذها بعين الاعتبار كأعمال أمامية (أساسية) في هذه العملية؛

- تهيئة الأفراد العاملين في المؤسسة لهذه العملية وتعريفهم بالأسس المعتمدة عليه.

2-3 تحديد هيكل الأجور:

لقد رأينا في العناصر السابقة كيف يتم تقييم الأعمال، ورأينا أن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في دفع الأجور، حيث أن التناسق الداخلي يتحقق من خلال تحديد القيمة أو الأهمية النسبية للعمل بين مجموعة أعمال المؤسسة ككل، إذ أن الأعمال ذات القيمة الأعلى تأخذ أجورا أعلى والأعمال ذات القيمة الدنيا تأخذ أجورا منخفضة، بينما التناسق الخارجي فيتحقق بإيجاد نوع من التقارب بين الأجور التي تدفعها المؤسسة والأجور التي تدفعها المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

إن هذا التقييم للأعمال إنما يضم في الحقيقة تحقيق الهدف الأول وهو العدالة الداخلية في دفع الأجور كما أنه يحدد لنا مقدار الأجر الذي يستحقه العامل، و يحدد لكل عمل قيمة معبرا عنها بالنقط أو بترتيب معين أو أية صفة أخرى حسب طريقة التقييم المعتمدة ولأجل تحقيق التناسق الخارجي في دفع الأجور وتحديد المعدلات المناسبة لها، فإنه يجب القيام بعمل آخر وهو تحديد هيكل الأجور أو ما يسمى تسعير الأعمال.

إن عملية التسعير تمثل الامتداد الطبيعي لعملية تقييم الأعمال وتهدف أساسا إلى خلق هيكل للأجور موازي لهيكل التقييم (بالنقط، بالترتيب... الخ) المتولد من تقييم الأعمال بحيث نحصل على قيم محولة من نسب إلى قيم نقدية تصبح في شكل أجور تدفع للقائمين بالأعمال، وتضمن تحقيق التناسق الخارجي.

⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع سبق ذكره، ص: 294.

3 - أنظمة دفع الأجور:

تمثل الأجور ما يدفع للفرد بالساعة أو يوميا أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل معين أو مقابل إنتاج كمية معينة من السلع والخدمات، وتمثل الأجور محور اهتمام كل من الأفراد والإدارة بالمؤسسة ونتيجة لتأثير الأجور على أداء الفرد وعلى إنتاجيتهم وعلى أهداف المؤسسة بما فيها تحسين الإنتاجية فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تصميم نظام سليم وعادل لدفع الأجور، يهدف أساسا إلى تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد وأهداف المؤسسة، ولأجل هذا نميز بين نظامين أساسيين في دفع الأجور، وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر حسب الإنتاج.

3-1 نظام الأجر الزمني:

حسب هذا النظام يحدد الأجر على أساس وحدات من الزمن (ساعة، يوم، شهر) التي يقضيها العامل في عمله مضروبة في معدل الأجر، كما أن العامل يتقاضى الأجر خلال الفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة سواء أنتج أم لم ينتج، ولا يتغير أجر هذا بتغير كمية الإنتاج⁽¹⁾ وتصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

- الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها؛
 - الأعمال التي يصعب تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه؛
 - الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج؛
 - الإنتاج غير المتماثل؛
 - الأعمال التي يحدث فيها أعطال يصعب تقاديتها.
- وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعا في أغلبية المؤسسات، إضافة إلى ذلك فهي تحضي بقبول أغلب أفراد القوى العاملة وذلك للمزايا التالية:
- سهولة تطبيقها نظرا لسهولة حساب الأجر على أساسه؛
 - ضمان دخل معين؛
 - قلة النفقات الإدارية المتعلقة بإعداد الكشوف وسجلات الأجور؛
 - يرحب الكثير من النقابات العمالية بالعمل بهذا النظام تجنباً للنزاعات التي كثيرا ما تنشأ بسبب إتباع نظام الأجر على أساس الإنتاج.

ورغم كل هذه المزايا فإن هذا النظام لدفع الأجور لا يخلو من بعض العيوب أهمها:

(1) مصطفى نجيب شوايش، المرجع سبق ذكره، ص: 182.

- إن نظام الأجر الزمني لا يشجع روح الابتكار والمبادرة ولا يوفر حافزا كافيا أمام أفراد القوى العاملة لتحسين إنتاجيتهم؛
- إن هذا النظام لا يفرق بين الفرد المنتج وغير المنتج، وبالتالي فهو لا يراعي الفروق بين الأفراد من حيث الأداء؛
- يظل هذا النظام يصعب عليه التنبؤ مقدما بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل ونتيجة لذلك فان تكلفة الوحدة من العمل قد تختلف من وقت لآخر.

3-2 نظام الأجر حسب الإنتاج:

- إن هدف إدارة المؤسسة فيما يتعلق بدفع الأجور هو تحقيق نوع من التوازن بين ما يتقاضاه الأفراد في شكل أجور ومحفزات مع يقدمونه من مساهمات في شكل جهود أو إنتاجية وعلى هذا الأساس فإن تحقيق هذا التوازن يكون بربط الأجر الذي يحصل عليه الأفراد بالإنتاج الذي يقدمونه.
- إن نظام الأجر بالإنتاج يعني أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة إنتاجيته، وإن هذا الأجر لا يرتبط إطلاقا بالزمن الذي إشتغله العامل وبالتالي فإن الأجر يتحدد بضرب عدد الوحدات المنتجة في أجر الوحدة ويرفع الأجر الإجمالي بزيادة الإنتاج وينخفض بانخفاضه، وقد لا يحصل العامل على أجر إذا انعدم إنتاجه، ويهدف نظام الأجر بحسب الإنتاج على تحقيق هدفين اثنين:
- تحقيق التوازن بين إجمالي الأجور وإجمالي الإنتاج على المستوى القومي لتلاقي الضغوط التضخمية الناشئة على ازدياد الأجور بمعدل أسرع من معدل الزيادة في الإنتاج.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بإيجاد الحافز لدى العمال على زيادة الجهد وتحسين الأداء.
- يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:
- الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها و إنتاجية أفرادها بوحدات كمية، كالأعمال المتعلقة بصناعة الحديد والبناء... الخ؛
- في حالة وجود نظام للرقابة والإشراف على العمال من جانب الإدارة أو لا يتوفر الوقت الكافي من جانب الإدارة لمراقبة العمال؛
- عندما يكون من السهل اختيار جودة الإنتاج، أو عندما تكون اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.

إلى جانب كل هذه المزايا فان هناك مجموعة من العيوب تصاحب هذا النظام:

- إشكالية تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها؛
- احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية الإنتاج؛
- إرهاق موارد المؤسسة البشرية والمادية.

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية

في حديثنا عن العوامل المؤثرة على الإنتاجية أوضحنا أن الرغبة والقدرة في العمل يتفاعلان جنباً إلى جنب في تحديد مستوى أداء الأفراد بالتالي مستوى إنتاجية المؤسسة ولقد رأينا أن عامل القدرة تحدده مجموعة من العوامل كاختيار التعيين السليم للأفراد والتدريب...الخ، إن الحوافز بشتى أنواعها تجعل الفرد يندفع في سلوكه وأدائه نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية ومن تم رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الحوافز ودورها في تحسين الإنتاجية.

ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الدوافع، فتحديد الحوافز لا بد أن ينطلق من دراسة دوافع الأفراد وتحديد حاجاتهم ومن ثم فإن العلاقة بينهما هي علاقة متكاملة ومتراصة. ولأجل الإلمام بموضوع الحوافز فإننا سنتناول أولاً مفهوم الدوافع ونبين ماهية العلاقة الموجودة بينهما ثم نتعرض فيما بعد إلى الحوافز ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

1- مفهوم الحاجات والدوافع:

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافراً في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة ثانية. إن مصطلح الدافعية مشتق في الأصل من كلمة: "Mover" وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي"⁽¹⁾.

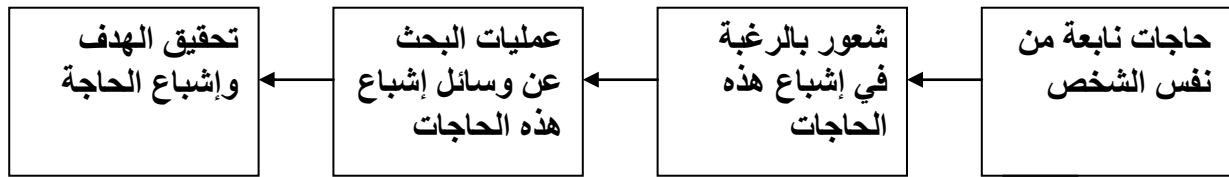
(1) عمرو وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 380.

يتضح من التعريف السابق أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية وهي تتسم بصفة الدفع لذلك يطلق عليها تسمية الدوافع، لكونها تعمل على تشكيل دافعية الفرد وتعمل على حثه على التصرف والسلوك من أجل إحداث عملية لإشباع الحاجة أو الرغبة الموجودة.

ويعرف **علي السلمي** الدوافع بأنها: "شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها والتي تتبع من شعور الإنسان للحاجة إلى شيء معين، فتخلق هذه الحاجة رغبة محددة للحصول على ذلك الشيء، فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة"⁽¹⁾.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الدوافع تخلق وتتبع من وجود الحاجة إلى شيء معين وفي هذا الخصوص يشير "كيف ديفير" إلى أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد وهي شخصية داخلية في نفسه، والإشكالية تطرح في كيفية إثارة هذه الدوافع وإطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم عن رغبة واقتناع إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج ورفع مستوى إنتاجية المؤسسة. ونستطيع أن نوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، (1991): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران: عمان، الأردن، ص: 283.

و بالنظر إلى مضمون الحاجات التي تولد الدوافع لدى الأفراد نجدتها كثيرة ومتنوعة إلى حد كبير وهي مستمرة لا تقف عند حد معين، واستمراريتها مرتبطة في كون الفرد على قيد الحياة، وقد قام الباحثون في وضع تصنيفات متعددة للحاجات لعل أبرزها هو تصنيف "إبراهيم ماسلو" الذي لقي قبولا من قبل المختصين في هذا المجال.

(1) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 299.

2- مفهوم الحوافز:

من خلال ما سبق تم التوصل أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه **بالحوافز** الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح، وفي هذا الصدد عرف **عمرو وصفي عقلي** الحوافز على أنها: "فرص أو مكافأة أو علاوة... الخ توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"⁽¹⁾. وقد عرف **علي السلمي** الحوافز على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁽²⁾. وقد عرفها أحد الباحثين بأنها: "قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحثه على الارتقاء بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة"⁽³⁾.

من التعاريف السابقة نستخلص أن دور الحوافز ما هو إلا دفع الفرد للسعي والاجتهاد من أجل تلبية رغبة معينة، فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها، فحينما نقول أن على المديرين تحفيز العمال فإننا نفصل أنه عليهم العمل على إشباع بعض حاجات العمال بإتباع أسلوب وسلوك معين مرغوب فيه ويقول **بارجورون Bergeron**: "أن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني أنه يتصرف معهم بطريقة ملائمة من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأنه يدفعهم للعمل بكفاءة"⁽⁴⁾.

ونعود إلى التذكير أن هناك اختلاف بين مفهوم الحوافز والدوافع في حين أن هناك ارتباط أو علاقة بين معرفة (الدوافع والحاجيات) وتحديد الحوافز، وأن فاعلية ونجاح نظام الحوافز يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التامة بحاجات ودوافع الأفراد، وقد أشرنا في ما سبق إلى أن الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد وهي داخلية وشخصية في نفسه، في حين أن الحوافز عكس ذلك فهي خارجة عن الفرد وتتمثل في عوامل موجودة في بيئته توفرها له المؤسسة لإثارة الدافع وبالتالي تحقيق إشباع

(1) عمرو وصفي عقلي، المرجع سبق ذكره، ص: 284.

(2) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 300.

(3) أحمد محمد المصري، (2001) : الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص: 62.

(4) Pierre. G.Bergeron. (1983): la gestion moderne théorie et cas. Ed : geaton morin canada, p:188.

الحاجة⁽¹⁾، أما من حيث الارتباط بينهما فإن نجاح المؤسسة في تحفيز أفرادها يعتمد على مدى التوافق بين كل من الدوافع والحوافز حيث أنه كلما كان التوافق بين الاثنين كاملاً كانت فاعلية الحوافز في إثارة الدوافع وتحريك السلوك أكبر، لذلك يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين الإنتاجية يجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم وتضع الرسالة المناسبة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل) لإشباع هذه الحاجات وبشكل عام يمكن القول أن فاعلية ونجاح الحوافز مرتبط بعاملين هما⁽²⁾:

- وجود ورغبة ودافع لدى الفرد للحصول على الحافز (تكامل وتوافق).
- أن يكون الحافز مرتبطاً مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول عليه يكون عن طريق تحسن الأداء.

3- دور الحوافز في تحسين الإنتاجية:

تعتبر الحوافز مدخلاً من مداخل تحسين الإنتاجية فمن طريق الحوافز يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية ولقد أثبتت تجارب كثيرة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد و من إنتاجية المؤسسة. وبصفة عامة وبالإستناد على ما سبق فإن الأهمية التي تكتسبها الحوافز في تحسين الإنتاجية تتجلى في الجوانب التالية:

- تحقق الحوافز زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع أداء الأفراد فالأخت طهر الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته؛
- تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والتراكمات العمالية وغيرها؛

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 293.

(2) عمرو وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 285.

- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى تقليص حجم العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛

- تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز فمثلا قد يتم ربط الأجور المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم الأعمال أو الأرباح.

ثانيا: نظريات الحوافز

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الحوافز لما له من دور في توجيه سلوك الأفراد في تحسين مستويات الإنتاجية فقد تناولته بالدراسة عدة نظريات تطورت كثيرا عبر الزمن خاصة في الآونة الأخيرة محاولة بذلك إبراز أهم العوامل التي من شأنها أن تحفز الأفراد وكذا مجموع الإمكانيات التي يمكن استعمالها للتأثير عليهم للعمل بكفاءة وفعالية ومن أبرز هذه النظريات شيوعا: نظرية ماسلو للحاجات، نظرية العاملين لفريدريك هارزبارغ.

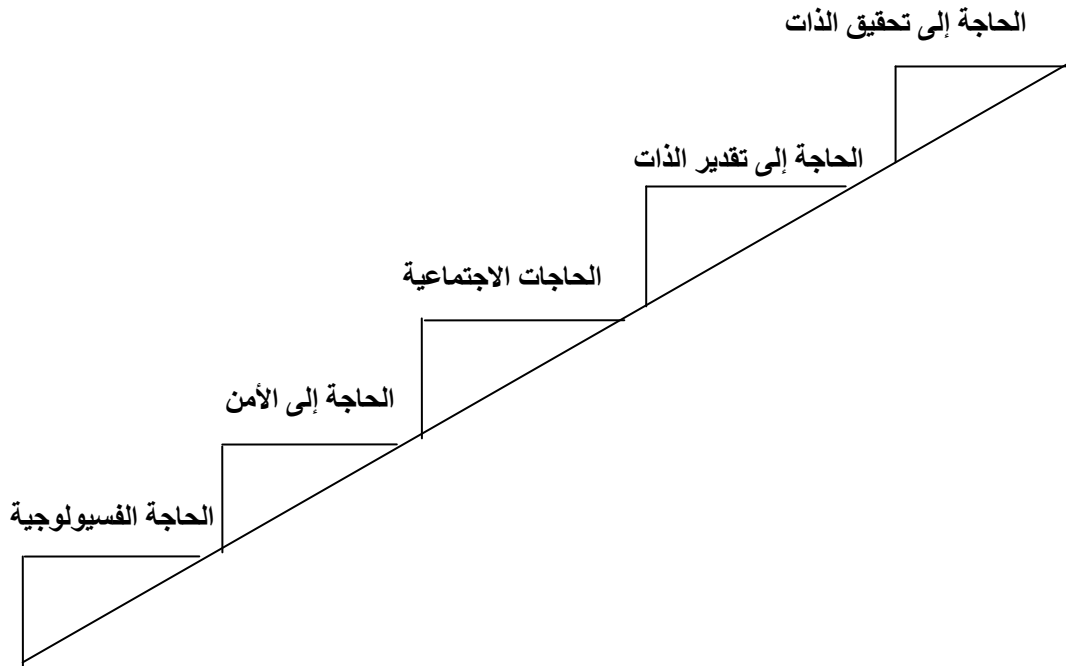
1. نظرية ماسلو للحاجات:

من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمنظمة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للباحث "أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow" والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية، فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف. (1)

وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبته في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

(1) عبد الفتاح بوخمخ، (2001): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 15)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص: 138.

الشكل رقم 08: ترتيب الحاجات لماسلو



المصدر: عمرو وصفي عقيقي، (1991): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران: عمان، الأردن، ص: 295.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظريته عن الحوافز فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجة الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس وهي أقوى المجموعات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة والتي تشكل دافعا للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة، وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وكذلك العمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

فالفرد في تحليل " ماسلو " يحقق إشباعا لحاجته وفقا لتدرجه، والفرضية الأساسية له ذه النظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد، واستنادا إلى هذا التحليل وحتى يحقق الدافعية للفرد على العمل لتحسين إنتاجيته فإنّه يجب عليه الكشف عن الحاجات غير المشبعة للعمال ومحاولة إثارتها بإظهار الحافز، ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد بالمؤسسة وفقا لما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

- **حاجات الأمن:** يمكن إشباعها بتوفير ظروف العمل الملائمة، والوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون).
 - **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.
 - **حاجات التقدير:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأنشطة، الاشتراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر استفادة للأفراد من برامج تدريب، ترقية،... الخ.
 - **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد وتمكينهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية.
- وهذا يبدا من خلال دراستنا لنظرية "ماسلو" للحاجات باعتبار أنها تعد بسيطة وواضحة فهي تصلح لحد كبير في تفسير ظاهرة الحوافز الإنسانية وكيفية إثارة الدافعية وبالتالي فهي تعد أداة موجهة للمدراء بالمنظمات في فهم دافعية الأفراد وكيفية إثارتها في الوسائل الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية وتعد هذه النظرية أساسا لظهور دراسات أخرى عن تحليل مفهوم الحوافز والدوافع.

2- نظرية العاملين لفريدريك هزربرغ (Fredrik Hersberg).

قدم الباحث "فريدريك هزربرغ" في سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدوافع والحوافز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحاجة الرضا عن العمل وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل وصيغت نتائج الدراسة في مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعية، لذلك سميت هذه النظرية بنظرية العاملين.

إن العوامل الصحية والعوامل الدافعية حسب "هزربرغ" تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل:

- سياسة وإدارة المنظمة؛
- الإشراف الفني؛
- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء؛
- المركز الوظيفي؛

(1) مصطفى نجيب شوايش، المرجع سبق ذكره، ص: 54.

- الراتب؛

- الأمن الوظيفي؛

- ظروف العمل.

أما العوامل الدافعية فتشمل العوامل الآتية:

- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز؛

- الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل؛

- العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي؛

- إمكانية التقدم في الوظيفة؛

- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه فيها ومدى مسؤوليته مع

الآخرين.

إن العوامل حسب "هرزبرغ" هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا للأفراد وبالمقابل فهي

ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا أما العوامل الدافعية فهي مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا

عن العمل وبالتالي فهي تولد الدافع إلى العمل وهذه العوامل (العوامل الدافعية) على عكس العوامل

الصحية غير قابلة للإشباع.

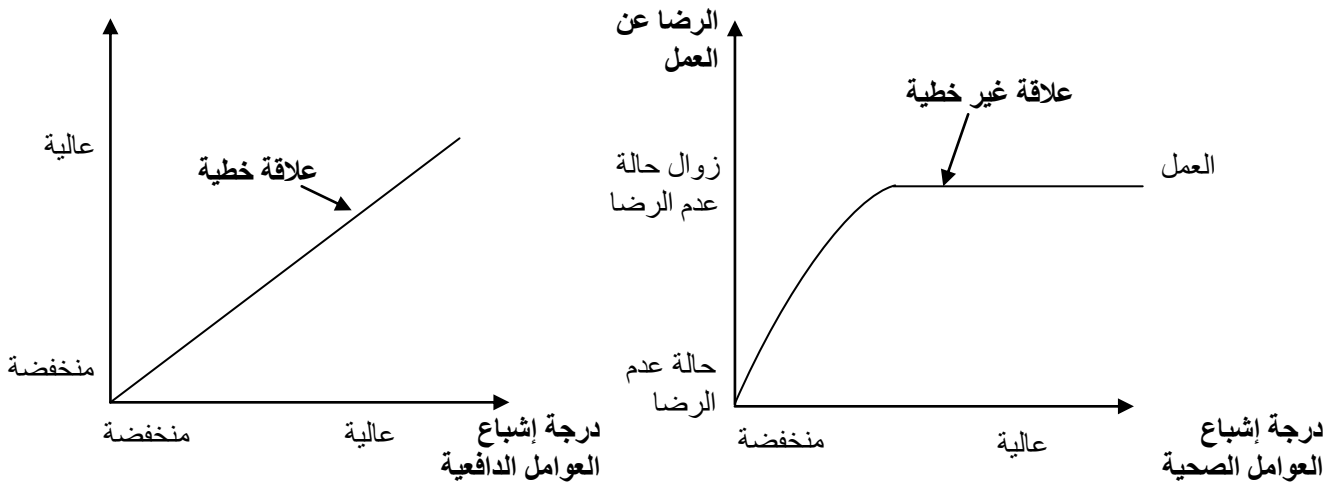
وعليه لتحسين الإنتاجية وخلق دافعية لدى الأفراد للعمل ينبغي على إدارة المؤسسة تلبية العوامل

الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر وزيادة الإنفاق على

العوامل الدافعية بغرض إشباعها حيث أن درجة الرضا تزداد كلما ازداد إشباع العوامل الدافعية ويمكن

تصور العلاقة في إشباع العوامل الدافعية والعوامل الصحية والرضا عن العمل في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 09: يوضح درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا عن العمل



المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، (2001): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 15)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص- ص: 141-142.

إن جوهر نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" تستند إلى قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع وإذا تمعنا في نظرية العاملين وكيفية توظيفها لحت الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: يوضح مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرزبرغ

نظرية ماسلو	نظرية هرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة
حاجات التقدير والاحترام	العوامل الدافعة
الحاجات الاجتماعية	العوامل الصحية
حاجات الأمن	العوامل الصحية
الحاجات الفسيولوجية	العوامل الصحية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، (2001): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 15)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص: 142.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة ماسلو فقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مجموعات في حين قسمها "هرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية التي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل عند ماسلو الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية، المجموعة الثانية وتمثل العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا وهي تقابل أيضا في نظرية ماسلو حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات وإشباعها يولد دافعا إلى العمل.

ثالثا: أنواع الحوافز.

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، كما يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية أو غير مادية (معنوية).

1 أنواع الحوافز حسب اتجاهاتها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية⁽¹⁾.

1 ± - الحوافز الإيجابية: يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تهدف إلى تحسين

مستوى أداء الأفراد من خلال مدخل التشجيع والإثارة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، عن طريق توفير فرص التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

1 2 - الحوافز السلبية: وهي مجموعة المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد

من خلال مدخل العقاب والردع أي مدخل العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالتخفيض من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو من الترقية... الخ.

وقد يتساءل البعض أي الحوافز أكثر فعالية الإيجابية أم السلبية؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأن الاعتقاد السائد أن التوفيق بين الأسلوبين هو الأفضل لما يخدم مصالح المؤسسة، فالدارسات والتجارب التي تمت في هذا الميدان أثبتت أن استعمال الحوافز السلبية يحقق مستوى أعلى من الأداء لدى الأفراد وذلك في المدى القصير وسرعان ما يصاحب ذلك هبوط في معنويات العاملين وما يترتب عليه من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكذا عرقلة الإنتاج وكثرة الصراعات بين الإدارة والعمال، وهو ما يؤدي حتما إلى انخفاض في الأداء والإنتاجية، عكس ذلك فإن أسلوب الحوافز الإيجابية يوفر روحا معنوية للأفراد

(1) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 312.

أعلى لكنه يحقق مستويات أداء أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل فإن الأداء والإنتاجية تتحسن بشكل ملحوظ.⁽¹⁾

2- أنواع الحوافز حسب طبيعتها:

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية):

2-1 الحوافز المادية: ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية أو

الفسولوجية أو الأساسية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، ويعتمد هذا النوع من الحوافز في الدول النامية نظرا لفقرها وحاجة العمال إليها لسد حاجياتهم الأساسية وتضم هذه الحوافز مجموعة من الحوافز أهمها ما يلي:

- الحافز المالي أو النقدي: وتمثل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو

دفعات دورية وتشمل: الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح وغيرها.⁽²⁾

ومن أهم هذه الحوافز هو الأجر الذي يربط العامل بالمؤسسة ويرى " إدوارد لاوير، Edward

lawire" أن الأجر حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا كالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.⁽³⁾

وتختلف الآراء حول درجة أهمية الحافز المالي بشكل عام للفرد فالنظرية الكلاسيكية تنظر للفرد وكأنه آلة وتهمل الجانب الإنساني فيه، وتعنفد أن الفرد يسعى إلى تحقيق أعلى أجر ممكن وبالتالي فإنها تعتقد بأن الأجر هو العامل الحاسم لزيادة إنتاجيته في حين يتضاءل دور الحافز المالي بالنسبة لمؤيدي النظرية السلوكية حيث يشيرون بأن الفرد يعطي أهمية للأجر وللمردود المالي من عمله، وخاصة بعد أن يكون قد أشبع الحاجات الأساسية.

فلأجر يمثل حافزا أساسيا ومناسبا في بعض الحالات أو في ظروف معينة ولكي يعتبر الأجر كحافز للفرد ويحقق الزيادة في الإنتاج يجب أن يقترن بشرطين أساسيين وهما:

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلى.

(1) خبابة حسان، (1996): إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم

العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، ص: 75.

(2) صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص: 315.

(3) المرجع نفسه، ص: 316.

- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط ايجابي بين الزيادة والإنتاج والزيادة في الأجر.

- **ظروف العمل المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات والمعدات ومكان

العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، الهدوء، والتي تعتبر كعوامل مهمة تؤثر وتحفز الأفراد على أدائهم لأعمالهم حيث أن لهذه العوامل تأثير مباشر على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هذه الظروف مهيأة أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن.⁽¹⁾

وفي هذا الشأن يوضح " Blondin Fali " أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم

للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل ويحسن أداء إنتاجيته.⁽²⁾

- **الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين:** تقدم معظم المؤسسات للأفراد العاملين بها خدمات مختلفة

تختلف تبعاً لطبيعة وحجم المؤسسة إلا أنها تشترك في خاصية هامة وهي القدرة على إشباع بعض

الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف إلى تحفيزهم على بذل جهد أكبر ورفع إنتاجيتهم بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه.

ومن بين هذه الخدمات، الخدمات الصحية، الخدمات الغذائية، الخدمات التعليمية، توفير وسائل

النقل، توفير السكنات الملائمة... الخ.

2-2- الحوافز غير المادية (المعنوية): يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي من جو

العمل التي توفر لإشباع حاجات الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعدهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الذاتية، وأهم تلك الحوافز ما يلي:

فرص الترقية والتقدم: تعتبر الترقية أحد المصادر الداخلية للموارد البشرية إذ تلجأ الإدارة إلى

شغل المناصب لديها عن طريق ترقية بعض الأفراد، وتتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة

ارتباطها بمستوى أداء الفرد في المؤسسة، فالمؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بمستويات أداء الفرد

تكون أكثر كفاءة من تلك التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية، فالأفراد يعمدون على رفع مستوى أدائهم أملاً في الحصول على الترقية.⁽³⁾

المشاركة في الإدارة كحافز معنوي: إن إشراك الأفراد في الإدارة يعتبر مدخلاً هاماً للتحفيز حيث

يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه مسار المؤسسة، فإشراك الأفراد

(1) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 31.

(2) Blondin fabi،(1993): gestion des ressources humaines، université canada ،p : 470.

(3) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 315.

يساهم مساهمة فعالة في رفع روحهم المعنوية وتوليد الشعور لديهم بالأهمية فهي بذلك أسلوب فعال ومؤثر في العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم الشخصية ودفعهم على التقدم بالعمل.⁽¹⁾ إن الإدارة بالمشاركة ترمي إلى شيئين أساسيين وهما تحقيق أهداف ذات طابع اقتصادي واجتماعي.

فالأهداف ذات الطابع الاقتصادي تتمثل في:

- تحفيز الأفراد على رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة؛
- تحسين فعالية المؤسسة؛
- ضمان نمو المؤسسة وذلك بتشجيع الأفراد على الإبداع.

أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فتتمثل في:

- تحسين رضا الأفراد عن العمل؛
- دفع الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال المهمة التي يؤديها؛
- تنمية الشعور بالانتماء لدى الفرد؛
- التقليل من النزاعات الداخلية.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الأفراد يعد أحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية للرقابة على مختلف هذه الأساليب من خلال قياس مدى كفاءة الأفراد العاملين الذين تم تعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم للقيام بالمهام والواجبات المكلفون بها.

أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء ودوره في تحسين الإنتاجية:

يعتبر تقييم الأداء نشاطاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاءم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه بالمؤسسة للحكم على مدى مساهمته في العملية الإنتاجية ومن أجل اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي.

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سيتم تحديد المصطلحات المشكلة له و هي:

- **الأفراد:** و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، و قد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة و فاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة

(1) أحمد عادل راشد، (1981): مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، ص: 320.

جعلت الكثير من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة⁽¹⁾.

- الأداء: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁽²⁾.

كما يعرف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"⁽³⁾.

كما يعرف الأداء بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽⁴⁾.

- التقييم: يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل⁽⁵⁾.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهة، فالجهة تشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويتحدد أداء الفرد داخل المؤسسة بجهوده التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء يمكن أن ينظر إليه

(1) عبد الناصر موسي، (2004-2005): نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، ص: 14.

(2) راوية حسن، (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 209.

(3) وسيلة حمداوي، المرجع سبق ذكره، ص: 123.

(4) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص: 49.

(5) عبد الناصر موسي، المرجع سبق ذكره، ص: 14.

على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك الدور "المهام")⁽¹⁾، ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء المهمة، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود في العمل من خلاله بالإضافة إلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ومن أمثلتها الظروف الاجتماعية، محيط العمل، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، نطاق الإشراف... الخ، لذلك فإن تحسين أداء الفرد هو محصلة جهود وعوامل كثيرة تبذلها الإدارة والأفراد لبلوغ مستويات مرضية من الأداء. فإن كان الأداء هو الأثر الصافي الناتج عن تفاعل هذه العوامل والتي تعكس مستوى معين من انجاز الفرد فإن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى: "العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريق أدائه والعمل على تعزيز الأول ومواجهة الثانية وذلك لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة حاضراً ومستقبلاً"⁽²⁾.

هناك تعاريف أخرى لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽³⁾.
- كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"⁽⁴⁾.
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعاً"⁽⁵⁾.

(1) راوية محمد حسن، المرجع سبق ذكره، ص: 216.

(2) عمرو وصفي عقيلي، (1991): المرجع سبق ذكره، ص: 166.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 199.

(4) نصر الله حنا، (2002): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 196.

(5) مصطفى نجيب شاويش، (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق: عمان، الأردن، ص: 87.

- كما يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا"⁽¹⁾.
- " يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور"⁽²⁾.
- " تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة"⁽³⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص النقاط التالية:⁽⁴⁾

- إن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس الإنجاز الفعلي للفرد؛
- إن تقييم الأداء هو عملية مخطط لها مسبقا؛
- إن تقييم الأداء هو عملية ايجابية لا يسعى من خلالها فقط إلى الكشف عن نقاط الضعف للفرد وإنما أيضا يهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف؛
- إن تقييم الأداء يتطلب وجود معايير أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء؛
- إن نتائج تقييم الأداء تبنى عليها قرارات متعلقة بالمصير المهني للفرد مثل الترقية، النقل، الفصل... الخ، لذلك يجب توفر الموضوعية في التقييم.

2- أهمية تقييم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية:

يعتبر تقييم أداء العاملين جزءا أساسيا من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلامع الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة وبالتالي استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكه وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية.

⁽¹⁾ محمد فالح صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص: 137.

⁽²⁾ زهير ثابت، (2001): كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر: القاهرة، مصر، ص: 87.

⁽³⁾ أحمد محمد صالح شمسان، (2001): قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر، ص: 57.

⁽⁴⁾ Moulinier René(1998) : « l'évaluation du personnel » top: édition, paris, p : 32.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأيئة منظمة تسعى للتطور و التميز في الأداء، و يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعمال عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التأكد من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم⁽¹⁾.

يمكن لمعلومات تقييم الأداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمداخلات لتحديد كل من الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في الإدارة، وهذه المعلومات يمكن استخدامها فيما بعد لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيجب أن يقدم تقييم الأداء خطة توضح الخطوط العريضة للاحتياجات التدريبية⁽²⁾.

و يمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام على النحو التالي: ⁽³⁾

1. توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم و مهاراتهم؛
 2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين؛
 3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل؛
 4. تحسين عملية اختيار العاملين؛
 5. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.
- إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية: ⁽⁴⁾
- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل؛
 - وضع معدلات للأداء من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء و تحديد المستوى المطلوب لأداء العامل؛
 - قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المترددة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي، (2010): الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص: 187.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع سبق ذكره، ص: 152.

⁽³⁾ محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص: 188.

⁽⁴⁾ معين أمين السيد، (2010): إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، ص: 305.

ثانياً: طرق تقييم أداء الأفراد.

لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة تستخدم طرق مختلفة مثل طريقة التقييم ببحث الصفات، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين، طريقة التوزيع الإجباري،... الخ، وسوف يتم التعرض إلى أهم هذه الطرق:

1 - طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي يفترض أن تتوفر في الفرد ويتم إعطاء الفرد تقدير معيناً بحسب توفر تلك الصفة، وتعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل انعدامها في الفرد (0 مثلاً) ودرجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة (5 مثلاً)، تجمع الدرجات الممنوحة ويمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي لتقييم ثلاث أفراد:⁽¹⁾

الجدول رقم 02: يوضح طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات

الفرد "ج"	الفرد "ب"	الفرد "أ"	الصفات
5	3	2	- التعاون مع الزملاء.
3	2	3	- العلاقة مع المرؤوسين.
2	5	4	- العلاقة مع الرؤساء.
1	5	5	- الدقة في المواعيد.
0	3	1	- السرعة في إنجاز الأعمال.
4	2	2	- القدرة على حل المشاكل.
4	1	1	- القدرة على التفاهم.
19	21	18	المجموع (7 صفات) = 35

المصدر: علي السلمي، (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 332.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها عدم ابتعادها عن الذاتية أثناء التقييم فقد يكون الشخص القائم بعملية التقييم متحيزاً لبعض الأفراد في المؤسسة وقد تكون اتجاهاته مخالفة

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، ص: 220.

لاتجاهاتهم مما يؤثر على تقييمه لهم وبالتالي فطريقة الصفات لا يمكنها أن تعكس حقيقة أداء الأفراد بالمؤسسة.

2 - طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم الأفراد الخاضعين لعملية التقييم إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف مع موظف آخر في شكل ثنائية ويتم المقارنة بينهما، ثم يؤخذ نفس الفرد السابق ويقيم مع شخص آخر في ثنائية جديدة وهكذا، فإن كان لدينا خمس أفراد خاضعين للعملية فإنه يتم تقييم الفرد وليكن أ مع الفرد ب، ثم الفرد أ مع ج ثم أ مع د ثم أ مع هـ، ونفس العملية مع الفرد ب.

فإذا كان لدينا N شخص خاضعين للتقييم فإن عدد المقارنات الثنائية تكون $\frac{N(N-1)}{2}$.

في المثال السابق سيكون لدينا $5(5-1)/2 = 10$ مقارنات.

وبعد الانتهاء من جميع المقارنات يتم حصر عدد المرات التي ذكر فيها الفرد هو الأفضل من الشخص الآخر ويتم الترتيب في التقييم على هذا الأساس⁽¹⁾. ويوضح لنا الجدول التالي هذه الطريقة:

الجدول رقم 03: يوضح تقييم الأداء باستعمال طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في عملية المقارنة	الترتيب
أ	3	2
ب	4	1
ج	0	5
د	2	3
هـ	1	4

المصدر: علي السلمي، (1985): إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 335.

من الجدول يتضح أن العامل ب هو الأفضل في التقييم.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها أنها مملة وتستغرق وقتاً طويلاً فلو كان عدد الأشخاص 30 شخصاً فإن عدد المقارنات سوف تكون 435 مقارنة كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض الترقية ووضع نظام الأجور والحوافز لذلك فإنها لا تعتبر كافية لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري: عمان، الأردن، ص: 378.

3 طريقة التوزيع الإجباري:

حسب هذه الطريقة تقوم الإدارة بتحديد مجموعات معينة في المؤسسة تحتوي كل منها على نسبة من الأفراد وما على المشرف إلا وضع الأفراد الواقعين تحت تصرفه ضمن هذه المجموعات مع احترام النسب المحددة لها.

و يطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد إجباري، و بالتالي يقسمهم على مجموعات بالنحو التالي:

المجموعة الأولى أدائها ممتاز، المجموعة الثانية أدائها جيد، المجموعة الثالثة أدائها مرضي، المجموعة الرابعة أدائها مقبول، المجموعة الخامسة أدائها ضعيف، وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى 10%، المجموعة الثانية 20%، المجموعة الثالثة 40%، المجموعة الرابعة 20%، والمجموعة الخامسة 10%، فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 40 فرداً، فإن المجموعة الأولى تضم 4 أشخاص والثانية 8 أشخاص والثالثة 16 شخص والرابعة 8 أشخاص والخامسة 4 أشخاص.

فالعدد المحدد لا يمكن تجاوزه وهو العيب الذي يميز هذه الطريقة ذلك أنه من الممكن جداً أن نجد ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم 5 أشخاص ذوي أداء ممتاز وبالتالي فإننا نحرم الشخص الخامس من هذه المرتبة، ويتم وضعه في رتبة أقل وبالتالي فإن هذه الطريقة قد تكون سبباً في أخطاء لا تعكس فعلياً مستوى أداء الأفراد⁽¹⁾.

4 - طريقة الاختيار الإجباري:

من المشاكل البارزة التي تحد موضوعية طرق التقييم هو مشكل تحيز المدير عند تقييمه لأداء الأفراد بحيث يتم إعطائهم تقديراً أعلى مما يستحقونه بسبب تأثره بمستوى كفاءتهم في مجالات محددة أو بسبب علاقات شخصية، ولمعالجة هذا المشكل استخدمت طريقة الاختبار الإجباري، والتي تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري.

وبموجب هذه الطريقة يطلب من المقيم أن يرتب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء الفرد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه لأداء الوظيفة، وتعطى أوزاناً لعبارات لا يعرف المقيم هذه

(1) معين أمين السيد، المرجع سبق ذكره، ص: 327.

الأوزان وبعد ترتيبه لها تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان وحساب الدرجة التي يستحقها الفرد⁽¹⁾.

5- بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد:

نظرا لأهمية تقييم أداء الأفراد، ولتقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق السابقة فقد تطورت طرق وأساليب جديدة لتقييم الأداء ومن بين هذه الطرق:

- طريقة الترتيب على الأساس السلوكي (الطريقة الرتبوية للتطابق السلوكي).
- طريقة الإدارة بالأهداف.

1. طريقة الترتيب على الأساس السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales

(BARS):

غالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بمختصر (BARS) ولقد طورت هذه الطريقة من قبل كل من "سميث وكندل" في 1963، وترتكز هذه الطريقة في تقييم الأفراد على أساس السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح والافتراض الأساسي لها هو أن السلوك الأفضل يؤدي حتما إلى الأداء الفعال. لتطبيق هذه الطريقة نقوم بتحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية وليست صفات عامة، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ... الخ⁽²⁾.

ويوضح لنا الجدول التالي نموذجا لتطبيق هذه الطريقة.

(1) محمد أحمد عبد النبي، (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر: عمان ، الأردن، ص: 207.

(2) مؤيد سعيد السالم، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 247-248.

الجدول رقم 04: نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام.

الدرجة	العبارات السلوكية
ممتاز ()	تحليل ودراسة الموقف لتفادي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير .
جيد ()	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للدائرة المناسبة.
متوسط ()	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.
مقبول ()	في بعض الأحيان يترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر .
ضعيف ()	يرحب بالزبائن وهو يدخن أو يأكل .
غير مقبول ()	غيابات كثيرة وإهمال للزبائن .

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 206.

على المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك عند كل درجة، بعد ذلك نقوم بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تلائم سلوك الفرد وتكرر هذه العملية لكل بعد أو سلوك وظيفي وفي الأخير يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي وضعت العلامة (X) أمامها. إن العيب الأساسي في استخدام هذه الطريقة هو طول الوقت والجهد اللازم لتطبيقها كما تتطلب صفات أو سلوكيات متعددة لكي يكون التقييم موضوعي.

2. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية تقييم الأداء وفقاً لهذه الطريقة على أساس النتائج حيث يتم تقييم أداء الأفراد على أساس ما تم إنجازه وليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، يتم تحديد الأهداف لفترة مقبلة بين الرئيس ومروؤسه ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقاً لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها منهم وأن تكون قابلة للقياس، أما في الخطوة الثانية يتم تقييم الأداء وفقاً لما قد تم تحديده من الأهداف وما تم تحقيقه من النتائج وكذا تسجيل الانحرافات ويتم حساب الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف⁽¹⁾.

(1) كامل بربر، (2008): إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني: بيروت، لبنان، ص: 185.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراسة أساسيات الموارد البشرية اتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات ومصدر للنجاح و التفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف، فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى إدارته و تسييره بطريقة علمية فعالة، و في هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من السياسات و الوظائف من بينها تخطيط القوى العاملة، سياسة الاختيار و التعيين، الاستقطاب، التدريب و التكوين، تحفيز الموارد البشرية و تقييم أدائهم.

الفصل الثالث

دور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: أساسيات عامة حول المنافسة والتنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية.

تمهيد:

نتيجة التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من زيادة حركة الاتصال و اتساع مجالاتها، وتوسع حركة التجارة العالمية، وانفتاح الأسواق لتصبح سوقا واحدة والتي أدت إلى تغير معطيات البيئة الاقتصادية العالمية وظهور تحدي جديد يتمثل في ظاهرة العولمة التي أَلقت بظلالها على جميع جوانب الحياة سواء كانت السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التي تدخل نطاق التنافس والتي لم تعد تقتصر على المستوى المحلي فقط بل امتدت إلى المستوى العالمي وأصبح لزاما على هذه المؤسسات القيام بخلق عنصر مميز لها قصد الحفاظ على حصتها السوقية وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في النشاط وإمكانية تحقيقها مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة التحديات.

إن العنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمؤسسة، للاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية.

ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى أساسيات عامة حول المنافسة والتنافسية، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات عامة حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسيات عامة حول المنافسة والتنافسية

من الواضح أن المنافسة قد أضحت من أهم المداخل القادرة على تطوير وتحسين الأداء الاقتصادي على المستويين الكلي والجزئي، و ذلك في خضم تداعيات التدويل والعولمة والشراكة والانفتاح وتحرير الأسواق وسنركز في بحثنا هذا على دراسة المنافسة من الجانب الجزئي أي على مستوى المؤسسة فقط.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

إن اتجاه الاقتصاديات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو المزيد من التحرير والانفتاح وتحفيز دور القطاع الخاص، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، ودعم المنافسة المحلية والدولية يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزا هاما من الدراسة والاهتمام، وعليه سنحاول تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة والتي تهم الشركات الطامحة إلى النمو وتعظيم الأرباح في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة والمستمرة، من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية⁽¹⁾:

- السعر؛

- الجودة والخدمة؛

- التجديد والابتكار.

فإذا علمنا بأن المنافسة أو المنافسون يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولهم تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن 21 إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات ويعتبر تهديدا لها، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها والتي من بينها السعر، الجودة، الخدمة والتجديد والابتكار... الخ، من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى.

(1) محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن ومحمد سعيد السلطان، (1999): مقدمة في إدارة الأعمال و المال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص: 28.

هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، وذلك بتقسيمها إلى ما يلي⁽¹⁾:

- المنافسة غير المباشرة.

- المنافسة المباشرة.

1- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة: تمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين. من خلال ما سبق يهتنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة

من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية. لقد ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية والتجارية والسياسية التي يعرفها عالمنا المعاصر، وما أفرزته من توسع الأسواق، تحرير الاقتصاديات، تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات... الخ، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية مما جعل البشرية عامة والمؤسسات بصفة خاصة تعيش في عالم مفتوح على مصراعيه تتنافس فيه كل المؤسسات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافيا فهو بحد

(1) عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية و تغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع: الإسكندرية، مصر، ص - ص: 25-26.

ذاته أحد الأسواق العالمية وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق بعضها على بعض بدون قيود أو بقيود جد بسيطة.

من هذا المنطلق يتحتم على المؤسسات في الوقت الراهن التفكير في السوق العالمي، ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج تعريف للمنافسة الدولية على أنها ⁽¹⁾: "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز في أسواق المؤسسات الوطنية".

رغم أن ظاهرة المنافسة الدولية قديمة نوعا ما، إلا أن اشتدادها في السنوات الأخيرة هو الذي زاد من أهميتها، ومن اهتمام المؤسسات بعواقبها فأصبحت تأخذها بالحسبان قبل اتخاذ أي قرار، وهذا لأن العالم كله دخل في منافسة دولية جد نشطة فهتمت المؤسسات من خلالها بأنها لا بد أن تكون تنافسية أو أن مصيرها هو الزوال، لأن عالم الأعمال اليوم لا يرحم والحل الوحيد يتمثل في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة فاسحة بذلك المجال أمام مؤسسات أخرى تتنافس في الأسواق العالمية، ساعية من وراء ذلك إلى إرضاء المستهلكين من جهة وتعظيم أرباحها من جهة أخرى، في نفس السياق يمكن القول بأن مؤسسة اليوم قد أصبحت تعيش وتنشط في بيئة متغيرة وغير مستقرة، أهم ما يميزها شراسة ووحشية المنافسة بفعل العوامل المذكورة آنفا، ولم يعد الإنتاج بتكاليف أقل أو البيع بسعر منخفض كافيا لضمان الربحية وتنمية الحصة السوقية، لأن أوضاع المنافسة الدولية تغيرت كما تغيرت وسائلها ومؤشراتها وأصبحت المؤسسات مجبرة على التسلح بمجموعة من العناصر لضمان نجاحها وتنافسيتها، وهذا بفعل التوجهات التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي نذكر منها ⁽²⁾:

- تفوق مفهوم السوق على المنتج؛

- السباق نحو التقنية والبعد (DIMENSIO)؛

- اللجوء إلى استراتيجيات الاحتواء؛

- مضاعفة وتنوع المتصارعين (المنافسين).

من خلال ما سبق، وإذا سلمنا بأن العولمة الاقتصادية تنمي المنافسة بين المؤسسات من جهة، وتفتح لها أسواقا جديدة من جهة أخرى، ومع ظهور مجالات جديدة للمنافسة لم تكن معروفة من قبل مثل الخدمات، فإن PORTER يميز بين نوعين من المنافسة الدولية وهما ⁽³⁾:

⁽¹⁾ C.DUPONT, (1969) : L'entreprise et la concurrence internationale, DUNOD ECONOMIE ,P :1.

⁽²⁾ IBID,P :5.

⁽³⁾ John Hagedoorn, (1995) : L'entreprise a l'échelle de la planète, Problèmes Économiques, N 2415-2416, 15-22MARS, P :22.

1 منافسة متعددة المحليات (Multidomestique).

2-المنافسة العالمية.

1-المنافسة متعددة المحليات: في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدى، أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد، فالمؤسسة ليست لها نظرة عالمية موحدة واستراتيجيات موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.

2-المنافسة العالمية: ويتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباطا كبيرا بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، وأي تغير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأن لديها نظرة عالمية للأسواق.

من خلال هذين التعريفين يتضح بأن هناك عدة مستويات من المؤسسات، فهناك المؤسسات العالمية التي لها تفكير عالمي وتعتبر أن السوق عالمي وحيث ما كانت الفرصة مناسبة ومرحة فذلك هو السوق المناسب، سواء فيما يتعلق بالمواد الأولية، اليد العاملة أو تجميع الأجزاء...الخ، ثم تقوم المؤسسة بعد ذلك بإعداد وتسطير استراتيجياتها التنافسية على الصعيد العالمي بالاعتماد على مبدأ عالمية الأسواق، أما المؤسسات الدولية فتتنشط في عدة بلدان دون الوصول إلى درجة التفكير في السوق العالمي، فهذه المؤسسات ليس لديها بعد النظرة العالمية وإنما مرتبطة بمجموعة من الأسواق، محاولة إعداد استراتيجيات تنافسية موافقة لكل بلد حسب متغيرات البيئة لذلك البلد.

إضافة إلى ما سبق نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة، حيث تعتبر المنافسة الدولية امتدادا أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسمة بالكفاءة التي لها عدة أبعاد نذكر منها (1):

1. كفاءة تخصيص الموارد (Allocative efficiency): تستوجب تسعير المنتجات النهائية بما

يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها.

2. كفاءة الحجم (Scale efficiency): تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي

تدخل في قطاع ما، حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.

(1) علي توفيق الصادق، (1999): القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد5، أبو ظبي، ص-ص: 30-31.

3. الكفاءة التقنية (Technical efficiency): وتستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

4. الكفاءة الحركية (Dynamic efficiency): وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.

المطلب الثاني: هيكل المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية:

1+ الاحتكار:

ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح للمنافسة فيها سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع" (1).

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتران الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحتكرة فإن المحتكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الانطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة، لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحتكرة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحتكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا

(1) Jean Jacques Lambin, (1994): MARKETING STRATEGIQUE, 3EDIT, ED.SCIENCE INTERNATIONALE, P :286.

والخدمات والبحث والتطوير من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.

2 المنافسة الكاملة (التامة):

هذا النموذج من المنافسة يتميز بتواجد عدد كبير من المؤسسات يقدمون منتجات متماثلة لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص وأمور أخرى، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشتريين ولا أحد من الطرفين يملك القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار وكأمثلة على هذا النوع من المنتجات الفواكه، الخضرا، اللحم، الخبز... الخ، وحسب العديد من الكتاب فإن هذا النوع من المنافسة أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية⁽¹⁾، ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المتنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الإنتاج وفي التوزيع⁽²⁾.
بناء على هذه المعطيات يمكن القول بأن المنافسة الكاملة تشترط توفر الشروط التالية⁽³⁾:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين؛

- عدم قدرة المنظمة على التأثير في سعر المنتج؛

- حرية الدخول والخروج من السوق.

3 المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم "قوة متوازنة"⁽⁴⁾، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب كالذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى

(1) محمد صالح الحناوي وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص: 128.

(2) P.KOTLER, (1991): MARKETING MANAGEMENT, 6eme EDIT, PUBLI UNION, P:240.

(3) محمد صالح الحناوي وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص: 128.

(4) JEAN JACQUES LAMBIN, OP. CIT, P: 283.

المستهلك... الخ، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.

4 احتكار القلة:

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط أن تأخذ بعين الاعتبار مواقف ردود فعل المحتملة للمنافسين، وهنا يمكن إدخال ما يسمى بمفهوم مرونة رد الفعل المعبر عنها بالعلاقة التالية (1):

$$Mr,t = f(Mi,t)$$

حيث : i : هي الشركة التي تبدأ الحركة.

r : الشركة التي ترد.

M : متغير من المتغيرات التسويقية.

t : الزمن.

بالنظر إلى هذه العلاقة فإن رد الفعل يكون ظرفيا ويلاحظ ذلك من خلال الحركات التسويقية

(سعر، منتج، إشهار،... الخ)، التي تتطلب وقتا معيناً من أجل تعديلها وتغييرها.

أما مرونة رد الفعل فتعرف بالعلاقة التالية (2):

$$Er,i = \frac{\% \text{ de variation de } Mr}{\% \text{ de variation de } Mi}$$

نستنتج بأنه كلما كانت المرونة قريبة من الصفر، فهذا يعني غياب ونقص في رد فعل المنافس،

أما إذا بدأت ترتفع شيئاً فشيئاً فهذا يعني ارتفاع رد فعل المنافسين إلى أن يصبح أكبر من الصفر،

وهذا ما يعني أننا وصلنا إلى قمة التنافس أو ما يسمى بالمزاد العلني بين المتنافسين.

(1) JEAN JACQUES LAMBIN, OP.CIT, P :278.

(2) IBID,P :278.

لابد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك **احتكار قلة غير تمايزي** وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل على تحقيق ما يلي:

- تخفيض التكاليف.

- الحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر.

رغم هذه المعطيات فإنه بإمكان بروز مؤسسة تقرر سعرا موجهها وهو ما يسمى " **Prix directeur** السعر القيادي" ⁽¹⁾، حيث يعتبر سعرا مرجعيا لكل المنافسين، وأما في حالة تطور المنافسة السعرية وعدم تنامي الطلب الإجمالي فسوف تشتد المنافسة وهذا ما يؤدي إلى الشروع فيما يسمى بحرب الأسعار، حيث يسعى الجميع إلى اقتسام السوق لأن رفع مبيعات مؤسسة ما يكون على حساب الأخرى فتصبح بذلك المنافسة وحشية وعنيفة.

أما النوع الثاني فيتمثل في **احتكار قلة تمايزي**، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئيا ⁽²⁾، وكمثال على ذلك صناعة السيارات والكاميرات، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع... الخ، حيث يسعى كل منافس الحصول على الريادة وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر بفعل وجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة ، ويمكن توضيح الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة

		عدد كبير من المنظمات	عدد محدود من المنظمات	
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	احتكار	منتجات غير متميزة	
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة		منتجات متميزة	

المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن و محمد سعيد السلطان، (1999): مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 129.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة (نموذج بورتر للمنافسة)

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، لذا من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على

⁽¹⁾ JEAN JACQUES LAMBIN, OP.CIT, P :278

⁽²⁾ P.KOTLER, OP.CIT,P :240.

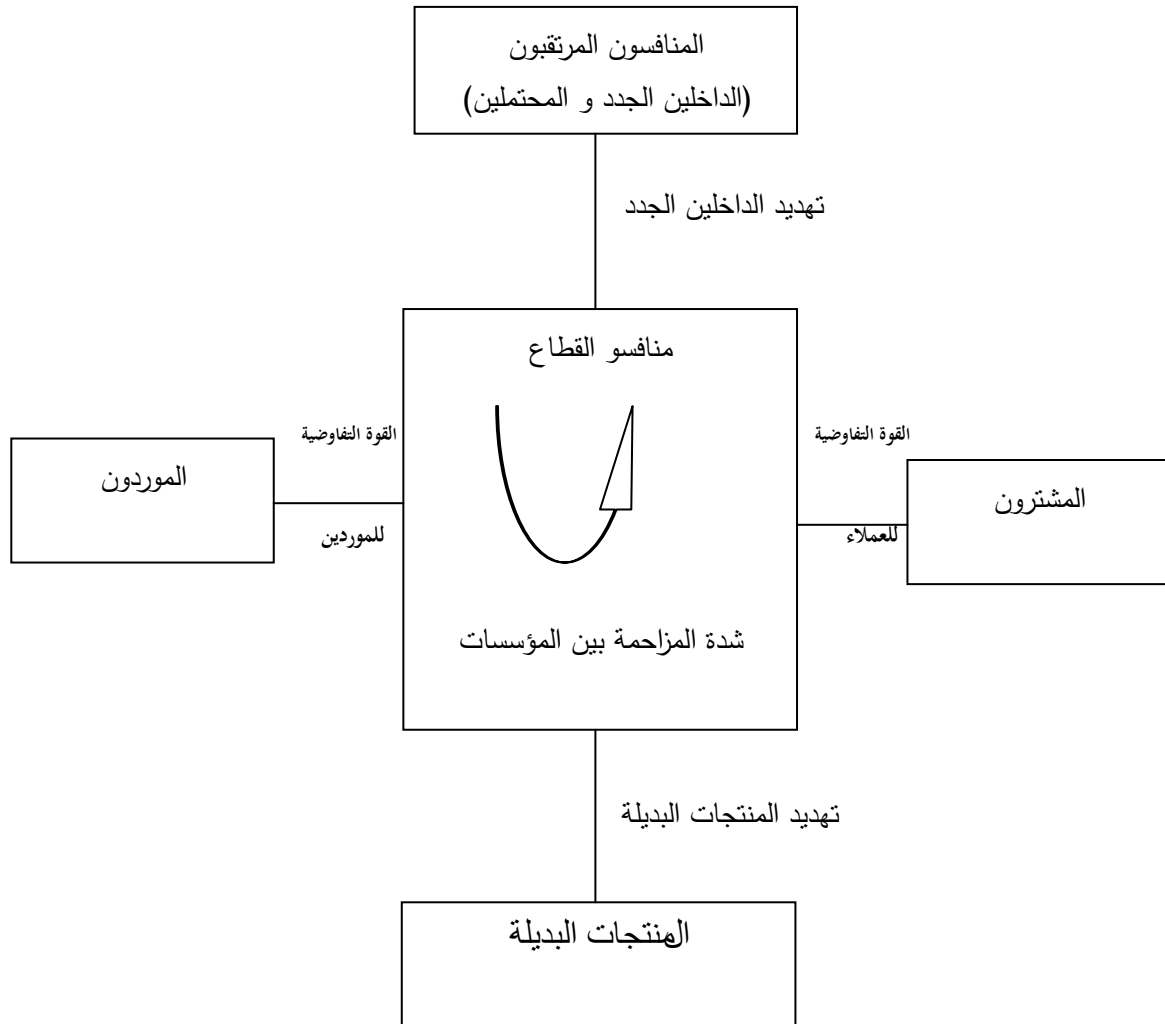
مردودية القطاع ايجابيا أو سلبيا وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح، كما يوضحه الجدول رقم (06) والشكل رقم (11):

الجدول رقم 06: عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة

القوى / العامل	التأثير على
التنافس الحاد	متوسط الربحية ↓
قوى الموردين	متوسط الربحية ↓
قوى المشترين/العملاء	متوسط الربحية ↓
التحديات الناجمة عن المنظمات الجديدة	متوسط الربحية ↓
التحديات الناجمة عن المنتجات البديلة	متوسط الربحية ↓

المصدر: عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية وتعويض قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع: الإسكندرية، مصر، ص: 29.

الشكل رقم 11: تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر)



Source: Michael Porter, (1999), L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, France, p: 15

1 شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية):

تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعالا وتعتبر بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود الشركات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان، وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي (1):

- معدل النمو الكامن في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات؛
- التركيز والتوازن بين المنافسين؛
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة؛
- قدرات الإدارة؛
- مدى عمق تمييز المنتج؛
- المنتجات المتوافقة .

من خلال ما سبق يستنتج أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة ويتمثل في معدل نمو الطلب (2)، حيث يرتبطان سلبيا ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية، والعكس في حالة عدم نمو الطلب فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

(1) سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر البيزوري العلمية: عمان، الأردن، ص: 119.

(2) PHILIPPE MOATI, (1992): Hétérogénéité des entreprises et échange international, ED.ECONOMICA, P:159.

2 تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد):

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً على المؤسسات الحالية وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة ولهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة "وجود قيود على الدخول إلى الصناعة"، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي ⁽¹⁾: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليف بدء النشاط (الثابتة وقصيرة الأجل كرأس المال العامل). ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقفل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد. بناء على ما سبق فإن طبيعة ونوع معوقات الدخول تعتمد على نوع وهيكل الصناعة، فبعض الصناعات معروفة بقلة حواجز الدخول مثل صناعة الوجبات السريعة، والبعض الآخر معروفة بكثافة الحواجز المانعة للشركات من الدخول في هذا القطاع مثل صناعة الطائرات، لأنها تتطلب رأس مال كبير، تكنولوجية عالية، تمييز المنتج، اقتصاديات الحجم وضوابط حكومية تحكم هذا النوع من الصناعة.

وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق :

أ. تمييز المنتج:

وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي سواء من ناحية النوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر... الخ، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة في السوق، مما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجات الشركة.

(1) عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره، ص: 30.

ب. اقتصاديات السلم:

والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى.

ج. حاجيات رؤوس الأموال:

إن دخول منافس جديد في السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، بفعل ما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... الخ، وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

د. الدخول إلى قنوات التوزيع:

إن دخول منافس جديد في السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته، التي تعتبر جديدة وبالتالي يتخوفون من عدم إقبال المستهلكين على شراءها، فضلا على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية من جراء التعامل مع منتج غير معروف، التي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع ومختلف التسهيلات اللوجيستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها، وهذا ما يتطلب أموالا ضخمة تنعكس سلبا على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة في السوق⁽¹⁾.

هـ. تكلفة التحويل:

وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد⁽²⁾.

(1) سعد غالب ياسين، المرجع سبق ذكره، ص: 121.

(2) JEAN JACQUES LAMBIN, OP. CIT, P :273.

و. قوة صورة العلامة:

تسمح هذه القوة بحصول المؤسسة على مستوى عال من الوفاء، بالأخص بالنسبة للمشتريين الذين هم أقل حساسية وأقل تأثراً بحجج ودلائل وشعارات الداخلين الجدد وهذا ما يشكل عائقاً كبيراً لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق.

ز. رد فعل المنظمات الموجودة في السوق:

تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة عوامل وهي:

- أوضاع السوق؛

- الصناعة؛

- هيكل المنافسة.

بناء على هذه العناصر الثلاثة فقد يأخذ رد الفعل أحد الأشكال التالية⁽¹⁾:

- عنيفا في المواجهة ومؤلما بالنسبة للمنافس الجديد؛

- يأتي بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة أو تغيير قواعد اللعبة في السوق سواء من خلال

التحالف الاستراتيجي، الاندماج... الخ، لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قوانين اللعبة؛

- نعيش ونضع الآخرين يعيشون أيضا وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن

فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.

وعليه فإن المنافس الجديد أو الداخل الجديد إلى السوق لابد أن يراعي ردود أفعال المنافسين

المتواجدين في السوق حول إمكانية تحطيمه وإفشاله، والتي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم الدخول وكذلك مدى تحفيزاته للدخول من عدمه.

3 - تهديد المنتجات البديلة:

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس

مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة

للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛

(1) سعد غالب ياسين، المرجع سبق ذكره، ص: 121.

- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛
 - تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
 - تغيير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.
- من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية
- عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبي نفس الاستعمال تقريبا، وتترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة⁽¹⁾.

4 - قوة مساومة الزبائن (المشترين):

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي⁽²⁾:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة؛
 - رفع نوعيتها باستمرار؛
 - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛
 - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.
- نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم.
- من خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشترين وقوتهم التفاوضية ومساومتهم، يتضح جليا بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط والتي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة، وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية:

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة (البائع)⁽³⁾؛

⁽¹⁾ PHILIPPE MOATI, OP.CIT, P :159.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، المرجع سبق ذكره، ص: 123.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص: 125.

- عدم أو قلة تمايز المنتجات وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة وهذا ما يدعم قوتهم التفاوضية لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم وعدم منحهم تسهيلات وضمانات؛
 - ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع/الخدمات؛
 - وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات⁽¹⁾؛
 - حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة، أي على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.
- يبيّننتج في الأخير بأن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع (استهلاكية/صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة/تجارة الجملة، وتجارة الجملة تجاه الصناع، وعليه فإن المؤسسة وبفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنتج من جراء سوء اختيار الزبائن والأقسام السوقية المناسبة، وكذلك عدم تحقيق حاجياته ورغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة وشراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي إلى اختيار القرار الاستراتيجي المناسب وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة على المؤسسة حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن وتقسيم جيد لرقم الأعمال، وبالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من الزبائن⁽²⁾، وهذا لأن التركيز على زبائن معينين ومعروفين تجعلهم يفرضون عليهم شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، وبالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة وقد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد وبالتالي تحمل تكاليف إضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها ومكانتها في السوق، هذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك لأن في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس والزوال.

5 - قوة مساومة الموردين:

وتأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن

(1) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره، ص: 31.

(2) JEAN JACQUES LAMBIN, OP.CIT, P :275.

معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.

نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتتخفف حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتخفف، لا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بورتر في خمسة عناصر وهي⁽¹⁾:

- إن قوة المجهز (المورد) للتصرف في الأسعار تزداد كلما كان بعيدا عن آثار المنافسة الحرة وعليه التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين؛
- تقل قوة تصرف المجهز لرفع السعر في حالة المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها؛
- ترتفع قوته التصرفية في حالة كون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛
- تتعاظم قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الامتدادات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة.

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة ومنتجات بديلة، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة وبالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار التي تؤثر على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلك، فضلا عن العناصر السالف ذكرها يمكن إضافة عناصر أخرى⁽²⁾:

- 1- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها).

(1) سعد غالب ياسين، المرجع سبق ذكره، ص: 123.

(2) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره، ص: 30.

2 - تحمل المنظمات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

وفي النقطة الثانية يمكن إضافة شرح أكثر، بحيث أن المؤسسة الموردة إذا استطاعت أن تميز منتجاتها فإنها ستجعل الزبون أسيرا لها، لأنه في حالة محاولته التحول عنها سيتحمل تكاليف باهظة جدا⁽¹⁾.

المطلب الرابع: ماهية التنافسية

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

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية والتي تتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

(1) JEAN JACQUES LAMBIN, OP. CIT, P :275.

1. تعريف التنافسية:

فيما يلي أهم التعريفات التي وضعت بغية الوصول إلى مفهوم واضح للتنافسية:

أ - تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

- (1) إن تنافسية المؤسسات حسب دراسة (Cock Burn) نقلا عن عبد الحكيم عبد الله النور (1) تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، وبالتالي فإن التنافسية تعني: "القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل".

أما محمد الطراونة يرى أن التنافسية هي:

" درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات" (2).

كما أنها تعرف على أنها: " تقديم منتج يمتلك جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات المنافسة لها، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة " (3).

ب تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط :

التنافسية تعني مدى إمكانية مؤسسات أي قطاع صناعي ما في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة (4).

(1) عبد الحكيم عبد الله النور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنتاج الاقتصادي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص اقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، ص: 15.

(2) محمد الطراونة، (2002): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، المجلد 29، العدد 1، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، ص: 38.

(3) Richard perseau, (1984) : entreprise (gestion et compétitivité), édition economica, paris, p : 53.

(4) كمال زريق، بوزعرور عمار، (21-22 ماي 2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، ص : 2.

ج تعريف التنافسية على مستوى الدول :

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف:

- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل" (1).

- تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة :

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية" (2).

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".
وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

- تعريف معهد التنافسية الدولية :

ويرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على :

1) أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، و يقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل : من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

- ارتفاع الجودة : وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

(1) نوير طارق، (2002): دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط: الكويت، ص: 5.

(2) Debonneuil Michèle, Fontagné Lionel, (2003) : Compétitivité, conseil d'analyse économique, Paris, p :13.

- **الملائمة** : وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة .
- (2) أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.
- (3) أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة و بما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.
- وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي : "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومناقسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

د - تعاريف بعض الاقتصاديين :

يرى Aldington⁽¹⁾ بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge⁽²⁾ وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

وإذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"، فإن التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصلة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، و سرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

تتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات، وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق، في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستدامة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

(1) وديع محمد عدنان، (ديسمبر 2003): القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ص: 5.

(2) المرجع نفسه ، ص: 5.

تشارك أغلب التعاريف المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك يمكن استنتاج أن التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام.

2. أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- **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 وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

- **التنافسية النوعية:**

تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

- **التنافسية التقنية:**

حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقني⁽¹⁾.

أما تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF 2000)⁽²⁾ ، فيميز بين نوعين من التنافسية هما التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق...الخ، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، وترتكز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

(1) محمد الطيب دويس، (2005): براءة الاختراع كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة،

الجزائر، ص: 7.

(2) المرجع نفسه، ص: 7.

(1) مستوى التحليل:

اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

(2) الشمول:

هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

(3) النسبية:

حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنييتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيدا (1).

3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق (2):

1 الربحية:

تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، كما تعتبر النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

(1) محمد الطيب دويس، المرجع سبق ذكره، ص: 8.

(2) بويعة عبد الوهاب، (2012/2011): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص- ص: 74-75.

2 تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3 الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايًا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئًا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة أو بكليهما معا.

4 الحصنة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي، وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينتها دراسات عدة مؤسسات:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، ...الخ)؛
- يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع و أن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها؛
- يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا؛
- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعني دورا محدودا للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، شروطها ومعايير الحكم على جودتها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، بالإضافة إلى معايير الحكم على جودتها.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية، حيث يهتم

الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة (1).
ومن أهم التعاريف التي تطرقت إلى الميزة التنافسية ما يلي:

تعريف M.Porter: (2)

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
كما أنه يعرفها على أنها: "جمع كافة عناصر المؤسسة الداخلية (أنشطتها وفعاليتها) وما يترافق معها من عناصر خارجية تجري في السوق (ميدان النشاط والبيئة من متغيرات وعوامل ذات علاقة بالمنافسين)، للعمل على تعظيم إمكانية المؤسسة في زيادة القيمة بما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي" (3).

تعريف علي السلمي: (4)

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل: (5)

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

(1) رجم نصيب، آمال عياري، (29-30 أكتوبر 2002): الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 13.

(2) M. Porter, (1993) : Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, p : 48.

(3) أمينة بن علي، العجال بوزيان، (10-11 نوفمبر 2009): الميزة التنافسية (المفهوم والمحددات)، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، ص: 5-6.

(4) علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 104.

(5) نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب: مصر، ص: 37.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

2. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين وهما:

أ. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترامية بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين⁽¹⁾، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها⁽²⁾، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة، فإنها تستند على عوامل التفرد، والتي

تتمثل فيما يلي: ⁽³⁾

– الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛

⁽¹⁾ M. Border, Op.cit, P: 85.

⁽²⁾ Ibid, P : 152.

⁽³⁾ لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، (27-28 نوفمبر 2007): دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص : 6.

- تمركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

3. الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية:

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية كي تكون فعالة، والتي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- أن تكون حاسمة بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين؛
- الديمومة أي أنها تتمتع بالاستمرارية على مر الزمان؛
- إمكانية الدفاع عنها وهذا يعني صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

4. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

هناك عدة معايير يمكن من خلالها الحكم على فعالية وجودة الميزة التنافسية، هذه المعايير تقيس مدى ملائمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة من أهم هذه المعايير:

1 مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- أ. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- ب. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2 - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:⁽²⁾

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

(1) الداوي الشيخ، (09-10 مارس 2004): دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 12.

(2) نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 99-100.

3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لنفاذي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة (1)، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفها التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق محددات الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مصادرها.

1. محددات الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين،

حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو

الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما: (2)

1- حجم الميزة التنافسية.

2- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

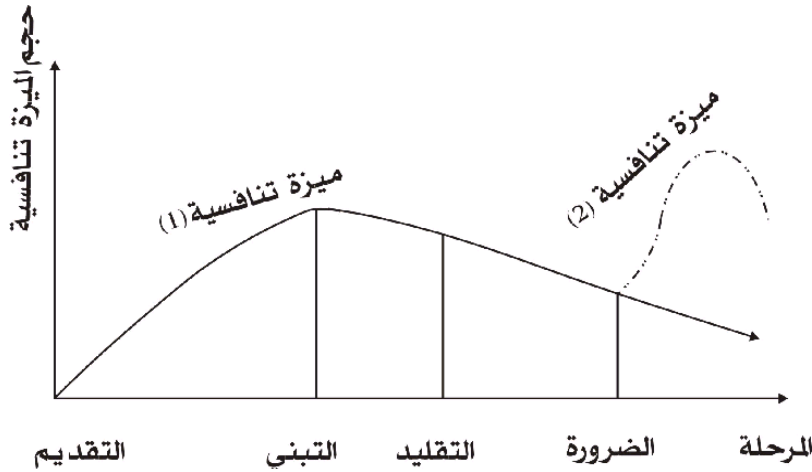
1 حجم الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص: 100.

(2) فرحات غول، (2009): الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، العدد الثاني عشر، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ص-ص: 97-99.

الشكل رقم 12: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص: 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:
أ. مرحلة التقديم أو النمو السريع:

المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... الخ)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية .

ب. مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:

وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج. مرحلة الركود:

في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، وفي الميزة التنافسية رقم 2 أي إعادة دورة حياة جديدة

للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.
د. مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج⁽¹⁾، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة) مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2 نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة لغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مختلف أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن لنطاق التنافس الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج معين له، و هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

(1) نطاق القطاع السوقي؛

(2) النطاق الرأسي؛

(3) النطاق الجغرافي؛

(4) نطاق الصناعة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص: 86.

الجدول رقم 07: جدول الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق المستهدف
-يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم.وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1-نطاق القطاع السوقي Segment scope
-يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء).فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد(أو) منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2-النطاق الرأسي Vertical scope
-يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد).	3-النطاق الجغرافي Géographique scope
وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني،حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	
-يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة..فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات،من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة،على سبيل المثال،تحصل شركة "بروكتور و جامبل"على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء،الإنتاج،منافذ التوزيع.	4-نطاق الصناعة Industry scope

المصدر: نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص: 88.

2. مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أ - التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1 إستراتيجية قيادة التكلفة:⁽¹⁾

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2 - إستراتيجية التميز والاختلاف:⁽²⁾

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وبتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3 إستراتيجية التركيز أو التخصص:⁽³⁾

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 115-118.

(2) المرجع نفسه، ص- ص: 118-120.

(3) المرجع نفسه، ص- ص: 121-124.

ب الإطار الوطني: (1)

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

ج مدخل الموارد: (2)

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1) الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

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

2) الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند

(1) عمار بوشناف، (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة

تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 61.

(2) المرجع نفسه، ص: 48.

المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

(3) **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي

صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

- **الكفاءات الفردية:** (1) تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين

(1) عمار بوشناف، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 57-58.

عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

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

- **الكفاءات الجماعية أو المحورية:**⁽¹⁾ تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

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

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

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة؛
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛

(1) عمار بوشناف، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 59-61.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن؛

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

4) ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم:

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

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم، كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.⁽¹⁾

(1) نيبيل مرسى خليل، المرجع سبق ذكره، ص: 37.

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

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مراحل، مداخل تحقيق الميزة التنافسية، تنميتها وآليات تطويرها

1. مراحل الميزة التنافسية: اختصرها بعض الاقتصاديين في أربعة مراحل كالتالي:

أ - الذكاء النسبي:

يدل الذكاء النسبي على مدى تحكم المجموعة في العلاقة ما بين الأسباب و النتائج، سيما فيما يتعلق بفهم المجموعة للعلاقة الحاصلة بين عوامل الإنتاج، وإمكانية التنسيق فيما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلال هذه العوامل، وهذا يحتم على المجموعة ما يلي:⁽²⁾

- معرفة الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق المؤشرات الكمية مثل: هرم العمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، وإجراء مقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات الكيفية لمواردها عن طريق أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

- توقع الأعمال المستقبلية وهو عنصر أساسي، و يفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجيهات إلى احتياجات المؤسسة.

ب - الأداء المشترك:

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية لتحقيق الربح، فالمجموعة الكفوة تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم، التنسيق و التبادلات، و يتجسد ذلك من خلال:⁽³⁾

⁽¹⁾ Cancetta Lanciaux, (mais 2000) : compétitivité et employabilité, revue personnel, ANDCP édition, Paris, N°409, P : 59.

⁽²⁾ موساوي زهية، خالدي خديجة، (08-09 مارس 2005): نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العالمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 175.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص: 176.

- معرفة كيفية التعبئة حيث أن امتلاك المعارف غير كاف لكي تصبح المجموعة كفؤة، وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق: ومعناه انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال بطريقة جيدة.

ج - كفاءة جديدة:

إن الكفاءة هي تنسيق يتسم بالتميز من خلال الموارد الخاصة والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، هذا يعني أن العمليات التي تشير إلى الفارق ما بين الأهداف و الأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة لكفاءة جديدة تكون ذات غاية، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.⁽¹⁾

د - اكتساب صفة التميز:

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها في نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية، وبالتالي فإن اكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصيص الموارد.

2. مداخل تحقيق الميزة التنافسية (أبعاد الميزة التنافسية):

تتمثل هذه الأبعاد في الكفاءة، الجودة، الابتكار، المرونة والوقت والتي يمكن اعتبارها أسس عامة تدخل في بناء المزايا التنافسية.

أ - الكفاءة المتميزة:

المؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و ذلك يعني أن الكفاءة=المخرجات/المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما

(1) موساوي زهية، خالد خديجة، المرجع سبق ذكره، ص: 176.

حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر ستمتلك هذه المؤسسة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة⁽¹⁾.

ب الجودة المتميزة:

كنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم، فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والمتميزة في المنتج، والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

ج الابتكار:

يعتبر الابتكار مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ويشتمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة، والأکید أن هذا التقدم يجب أن يختلف عن كل ما هو قديم وموجود، لأنه يمنح المؤسسة شيئا منفردا، شيئا يفنقر إليه منافسوها، ويسمح التفرّد للمؤسسة بتميز نفسها، وبالتالي اختلافها، حيث يصبح بإمكانها أن تفرض أسعارا عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة، في حال ما إذا قورنت بغيرها من المؤسسات الموجودة في السوق.

د -المرونة:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها، ذلك لأن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:⁽²⁾

(1) تشارلز و جاريث جونز، ترجمة محمد الرفاعي، (1996): الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية، ص: 196.

(2) أحمد بلالي، (ماي 2007): الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، ص: 253.

- مرونة الحجم و تدل على إمكانية سرعة أو بطئ معدلات الإنتاج مثل: التكيف مع الطلب وتقلباته.

- مرونة مزيج المنتجات ومعناها القدرة على إشباع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال إحداث تغييرات في تصميم المنتجات.

هـ الوقت:

بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الأخير قدر الإمكان لفائدة العملاء، وتبرز لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال:⁽¹⁾

1 - تقليص زمن التسليم للعميل:

أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (fast delivery time).

2 - تقليص زمن تحويلات العمليات:

إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد (Just in time)، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الانجاز، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

3 سرعة التطوير:

و تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات (developpement speed) وتقليصها ما أمكن، و تحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج. تعتبر كل من الكفاءة والجودة والابتكار والمرونة والوقت عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، حيث أن الكفاءة تعمل على تخفيض تكاليف المؤسسة، بينما الجودة تسمح لها بفرض سعر عالي، في حين أن الابتكار بإمكانه الجمع بين الاثنين، أما المرونة هي الأخرى تعمل على فرض أسعار عالية، ليأتي الوقت ليحقق الأسبقية في التسليم والتحويل والتطوير.

⁽¹⁾ أحمد بلالي، المرجع سبق ذكره، ص: 252.

3. تنمية الميزة التنافسية و آليات تطويرها:

تقوم المؤسسة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فكيف يمكن للمؤسسة تنمية هذه الميزة التنافسية وما هي آليات تطويرها؟

1. تنمية الميزة التنافسية:

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية ما يلي: (1)

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق والإنتاج والتسليم، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات حيث أنه في مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن فرصة خلق ميزة جديدة تبرز بوضوح عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور أساليب جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والمغزى من ذلك ليس فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، وإنما أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في قطاع الإنتاج.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

2. آليات تطوير الميزة التنافسية:

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية التي امتدت إلى المستوى العالمي مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر و ديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص- ص: 99-100.

- وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج فكل منتج له بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، وهذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف، وأمام أي منافس وذلك من خلال ميزة تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية:⁽¹⁾
- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛
 - بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.
 - الوصول إلى سلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية؛
 - احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، وشراكة الموردين في القرارات؛
 - البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء؛
 - التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، التوزيع والترويج وغيرها؛
 - التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة؛
 - بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز و بناء فرق عمل كونية؛
 - فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الأجيال؛
 - تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة؛
 - البساطة سلاح للتنافس و كذا الالتزام؛
 - الاستثمار في النشاط التسويقي؛
 - تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين؛
 - المحافظة على المظهر العام للمنظمة؛
 - إدارة توقعات العملاء واكتساب مقومات نجاح المنافسين؛
 - المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، (2002): بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص: 185.

المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها ⁽¹⁾: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس".

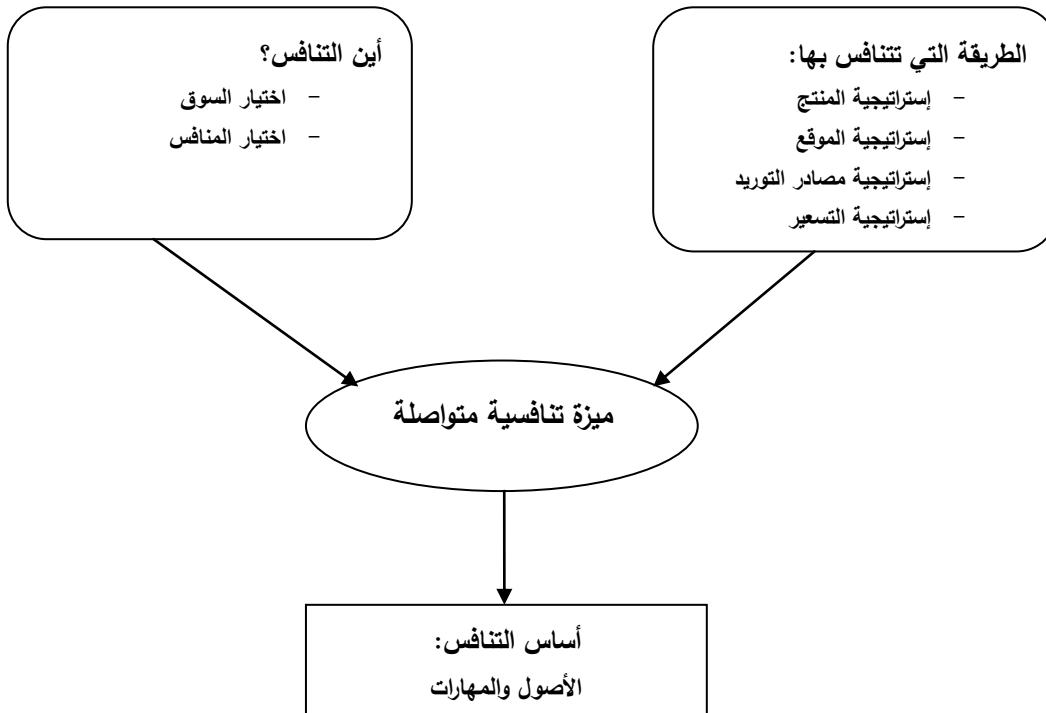
1 **طريقة التنافس:** إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والتصنيع.

2 **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3 **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويمكن توضيح دور الإستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 13: مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة (مكونات إستراتيجية التنافس)



المصدر: نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب: مصر، ص: 82.

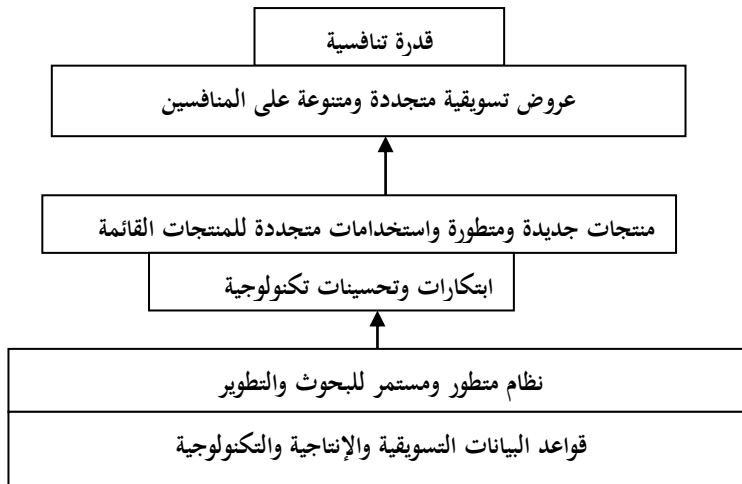
⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص: 81.

إن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقاً من طرف المستهلك، حيث استطاعت الشركة بفعل أقداميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم الشركة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن ولكن حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تلك الحالة فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة.

نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 14: المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية



المصدر: علي السلمي، (1998): تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 186.

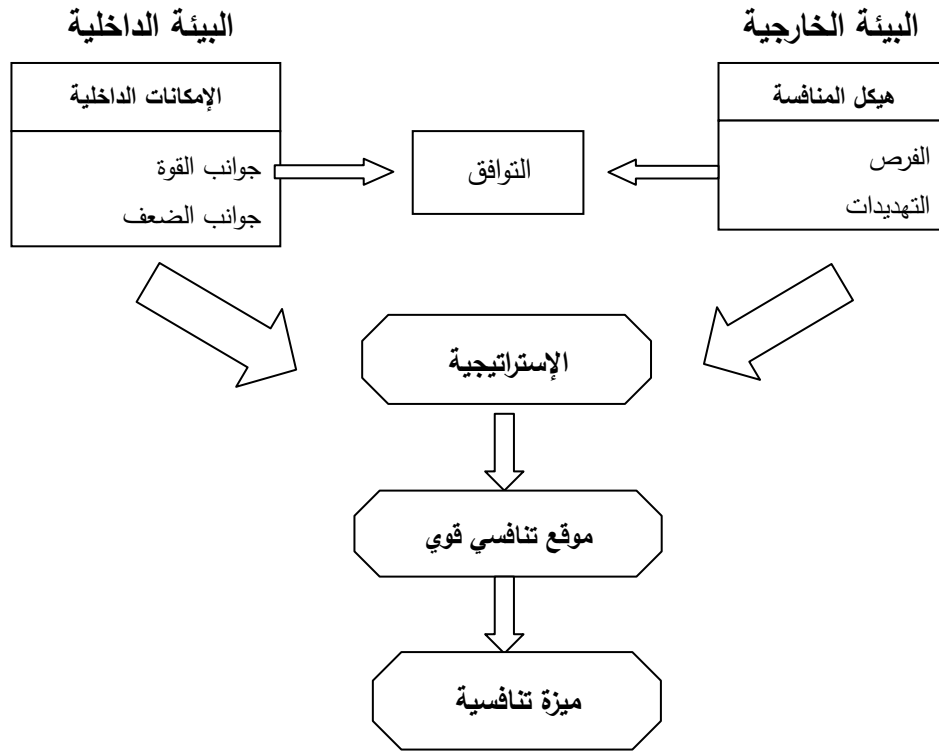
من خلال ما سبق يتضح بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

- 1 عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.
 - 2 عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- في هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للشركة وهي:
- 1 أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للشركة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق؛
 - 2 أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة؛
 - 3 أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

إذن يمكن القول بأن المحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تتطرق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ويتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن الإستراتيجية لها دور حساس وهو تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 15: الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، (1995): الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، مصر، ص: 28.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن الموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات، فالأفراد هم الذين يفكرون وبيدعون، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون... الخ، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية، وكلما امتلكت المؤسسة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.

المطلب الأول: أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

1. أثر التوظيف:

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها وذلك من خلال ما يلي:

1.1. التحليل الوظيفي:

إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية.

2.1. التخطيط:

إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية. وتخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعاً لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب، و بالتالي فتخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

3.1. الاستقطاب:

إن الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة أمام المؤسسة لانتقاء واختيار أفضل المهارات.

4.1. الاختيار و التعيين:

إن وضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب، يساهم في تحقيق التكامل والتوافق بين خصائص ما يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عملية التوظيف تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية بنوعية مواردها البشرية، كما أنها تعد أساس تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن أهم ما يميز الموارد البشرية والكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتوظيفها ما يلي:

- **الشخص كله حيوية:** يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير استراتيجياً،

و أن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة،

باستطاعته أن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفاعلية مع إطارات عليا

لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

- **يقوم بما يجب القيام به:** مثابر، يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو

الأمام، قادر على العمل بمفرده، و كذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.

- **سريع التعلم:** أن يكون عقله منفتحاً للتعلم والتدريب، حتى يتمكن من التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها أو التجارية، و العمل على مسايرتها و مواكبتها.
 - **فكرة اتخاذ القرار:** بفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
 - **قيادة المرؤوسين:** يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرصاً عديدة للبرهنة على قدراتهم ويظهر العدالة اتجاههم.
 - **ينشئ الجو المناسب للتطور:** التقليل من التحديات لتهيئة الجو المناسب والمحفز لتطوير المرؤوسين.
 - **متجه نحو العمل مع الجماعة:** يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
 - **يبني علاقات جيدة مع الآخرين:** يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين ويتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية.
 - **يواجه ببرودة دم:** صارم، يعتمد على الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
 - **يوفق بين عمله و حياته الشخصية:** حتى لا يخسر أي منهما.
 - **يعرف نفسه:** له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه.
 - **يجعل الأشخاص في وضعية مريحة:** يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
 - **يتصرف بمرونة:** يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارماً ومرناً في آن واحد.
- إن كل هذه الكفاءات التي تم ذكرها سابقاً لا شك في أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان بقائها واستمرارها، فمن جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة عن عملية التوظيف الفاشلة، ومن جهة أخرى تعطي للمؤسسة فرصة لملء مناصبها وتحقيق أرباح كبيرة ومردودٍ عالية نتيجة ارتفاع الإنتاجية.

2. التدريب و الميزة التنافسية:

تنفق وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة ونشاط التدريب في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في مجال تدريب الموارد البشرية.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:

1.2. الابتكار: حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية ونتائج مبتكرة مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها.

2.2. الكفاءات الجماعية: إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى الكفاءات الجماعية، حيث تسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:

➤ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

➤ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛

➤ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

وما يلاحظ على المؤسسات أنها تعتمد إلى إضفاء نوع من الضبابية على كفاءاتها وذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة واستدامة، والحيلولة دون فهم المنافسين للمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

3.2. زيادة الإنتاج: إن زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ومن هنا تخلق إمكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها، وتخلق ما يسمى بميزة التكلفة الأقل.

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج لكن استهلكت إحدهما مدخلات أقل من الأخرى فكانت إنتاجيتها أعلى، فإنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها، أي أسعار تنافسية وهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق، كما يمكنها أن تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها ومن ثم تحقق أرباحا عالية.

4.2. اقتصاد النفقات: إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه:

- يعمل على تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

- يقلل من نسبة الهدم والتلف.

وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة واقتصاد في الموارد وقلة المخاطر.

5.2. الوقت: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في

إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد المزايا التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام للطلبية)؛

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

6.2. الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات

وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال.

وترتبط جودة المنتج بمدرجات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا

تنافسيا فاعلا، ولن يمانع عملاء كثيرون أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أعلى جودة.

3. أثر تخطيط المسار الوظيفي:

تسعى المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات

وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية

التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية.

كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على:⁽¹⁾

- تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءاتهم؛

- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها

المختلفة؛

- استثارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل؛

- تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو؛

- تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم.

وكنتيجة مباشرة لتحقيق جملة الأهداف السابقة، تتحقق المزايا التالية لكل من الفرد والمؤسسة:

- تحقيق وتوفير الفرص الملائمة للعمل؛

⁽¹⁾ حسونة فيصل، (2008): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 18.

- توفير الفرص للترقية والتقدم الوظيفي؛
- تقليل معدل دوران العمل؛
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

4. أثر تقييم الأداء:

إن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من جهة، وعلى مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جهة أخرى.⁽¹⁾

إن أثر تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، يظهر في خلق عمال متميزين يتمتعون بكفاءة وفعالية كبيرتين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ومردوديته.

كما أن تميز الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء يظهر فيما يلي:

1.4. تحديد صلاحية الموظف الجديد: حيث أن تقييم الأداء يعمل على إظهار درجة كفاءة الفرد العامل، من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يساعد على اتخاذ قرار تثبيته في وظيفته، أو اتخاذ إجراء آخر معه.

2.4. تحديد المستوى المطلوب من الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية: حيث أن نتيجة التقييم تظهر نقاط ضعف وقوة العامل، حيث يستطيع العامل والإدارة أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي إلى معرفة العامل لنقاط قوته والعمل على تعزيزها للحفاظ على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

3.4. النهوض بمستوى أداء الوظيفة: من خلال تقييم الأداء فإن العامل ينتظر تقريراً إدارياً برأي رئيسه في درجة كفاءته وسلوكه، ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة، إضافة إلى المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

4.4. تقييم الأداء يخلق الشعور بالثقة: مما يزيد من ارتباطه وولائه بمؤسسته.

من خلال كل ما سبق يستنتج أن كل هذه الاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء)، تساهم مع بعضها البعض وبصفة تكاملية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أنه أي خلل يحدث في إحدى الاستراتيجيات سيؤثر على باقي الاستراتيجيات، وبالتالي تؤثر سلبيًا على المؤسسة.

⁽¹⁾ طاهر محمود الكلادة، (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 18.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لقد اتجه التحليل الاستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال المقاربة المبنية على الموارد والتي تبرز الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمحدد أساسي للتنافس خاصة في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

1. أهمية الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم للرأسمال البشري، والمدخل الأساس للحصول على الميزة التنافسية و المحافظة عليها. إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.

إن تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ضمن مساعي المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها يمكن تحقيقه من خلال:

1.1. الاستراتيجيات الناشئة:

إن هذه الاستراتيجيات يتم إعدادها بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي، فغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المؤسسة بأفكار المنتجات والاستراتيجيات الجديدة.⁽¹⁾ إن الموارد البشرية المحفزة والمدربة جيدا تلعب دورا هاما في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم بما يسمح بالتوصل إلى استراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، لذلك فمن غير المنطقي إنكار جهود وأفكار وإبداعات العاملين عند بناء الاستراتيجيات أو عند تنفيذها.

(1) جمال الدين محمد المرسي، (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 123.

2.1. تعزيز القدرة التنافسية:

يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

يعتبر الرأسمال البشري العنصر الحيوي ضمن الاستراتيجيات الحديثة وهو يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل، ويؤدي الاستثمار فيه إلى تعزيز فرص الحصول على القيم المضافة وبناء الميزات التنافسية المستدامة.⁽¹⁾

2. المضايمين الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الميزة التنافسية:

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب عليها تحقيق المضايمين الإستراتيجية التالية:

1.2. فهم قدرة الأفراد في المؤسسة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية:

إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري وشرط مسبق، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إدارة الوظيفة استراتيجيا يتطلب الأمر معرفة أي من الأفراد يمثل دورا محوريا في نجاح المؤسسة، فكل أفراد المؤسسة مهمون لكن البعض منهم يقدم إسهاما أكبر في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.⁽²⁾

2.2. تجنيد و تحفيز الأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها:

إن النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار المؤسسة آلة تتحكم في أفكار وأفعال أفرادها، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر والاتجاهات، ويقوي من الدافعية لديهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لن يكون إلا بتغيير نظرة المؤسسة:

- من الاعتقاد بأن الأفراد قطع في آلة الإنتاج يجب أن تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون أن يوفروا الأساس في التميز والنجاح؛

(1) الهادي بوقفلول، (10/09 مارس 2004): الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص:205.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 145.

- من الاعتماد الكلي على محاسبة و أداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة و أداء كل من الفرد و فرق العمل؛
- من البحث المستمر عن تقسيم العمل الكامل بجعل كل الأفراد متخصصين إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين وغير المتخصصين؛
- من التركيز داخليا على دور الرئيس في التقييم إلى التركيز خارجيا على دور العميل في التقييم.⁽¹⁾

3.2. فهم نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري والتزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضا أن تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص مجهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية وأسس تنمية قدراتها التنافسية

هناك مجموعة من الخصائص والأسس التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية لكي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، نستعرضها فيما يلي:

1. خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم موردا استراتيجيا مس وولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية.

توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

1.1. خاصية القيمة:

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفق في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل

⁽¹⁾ دوجلاس ك سميث، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2001): إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ، الاستراتيجيات، الأفراد، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص: 44.

استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.⁽¹⁾

2.1. خاصية الندرة:

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فانه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.⁽²⁾

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

3.1. خاصية عدم القابلية للتقليد:

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فانه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع سبق ذكره، ص: 126.

(2) سمالي يحيى، (2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 160.

إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في الروح المعنوية والولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد تجاه المؤسسة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.⁽¹⁾

تجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست مرنة ولا تتحرك بسرعة وبسهولة بسبب ارتفاع تكلفة الإحلال.

4.1. خاصية التنظيم:

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.⁽²⁾

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المسؤولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، وذلك من خلال تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل ونظم مرونة الإنتاج، وهذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والجدول التالي يعرض أهم مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها المورد البشري.

⁽¹⁾ سملاي يحضية، المرجع سبق ذكره، ص: 161.

⁽²⁾ عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع سبق ذكره، ص: 133.

الجدول رقم 08: مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد و متميز	ميزة تنافسية مستدامة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص: 136.

يتضح من خلال الجدول أنه حتى تؤدي الموارد البشرية إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة، فإنها يجب أن تكون ذات قيمة، نادرة، يصعب على المنافسين تقليدها ومنظمة، ومنه نستنتج أنه كلما كانت درجة توفر هذه الشروط الأربعة عالية أدت الموارد البشرية إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

5.1. خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو القادر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.⁽¹⁾

الملاحظ أن الموارد البشرية تعد من الموارد غير القابلة للتحويل و الإحلال وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

إن تحليل مهمة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يدعو إلى التمييز بين نوعين من المهارات البشرية، المهارات العامة والمهارات المحددة لكل مؤسسة، فالمهارات العامة هي مهارات يمتلكها الأفراد والتي توفر قيمة للشركة وقابلة للنقل عبر مختلف المؤسسات، لذلك فهي توفر قيمة متساوية لكل المؤسسات، لذلك فإن سعي المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من

⁽¹⁾ Jacques Gris , (2001) : Les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable,  ditions organisation, p : 61.

خلال مهارات عامة سيكون غير ذي جدوى، لكن ذلك لا يعني عدم أهمية هذه المهارات فوجودها ضروري لتحقيق الميزات المتماثلة، وحتى تدعم هذه المهارات يجب تزويد العاملين بما هو ضروري من التدريب والتنمية التي تؤمن لهم إمكانية تطوير قدراتهم وتسويقها، ذلك أن المؤسسات التي لا تستثمر في المهارات العامة سوف تكون غير قادرة على جذب واستقطاب الأفراد ذوي القدرات المحددة والاحتفاظ بهم.

توجد إمكانيات أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين، حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المؤسسة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها.

يعتقد الكثير من الباحثين بأن الميزة التنافسية المتواصلة تأتي من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفته الشخصية، لذلك يجب تسليط الأضواء على أهمية وظيفة الموارد البشرية في تنمية وتغذية العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل، بهدف تكامل وتأزر المهارات وتقوية الرغبة في المشاركة والعمل الجماعي الهادف.⁽¹⁾

إن العمل الاستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبني نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغيير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة وصعبة على المنافسين إن هم حاولوا نسخها.

كذلك هناك مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

- 1 القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية؛
- 2 المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير ساكنة، لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛
- 3 الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة، و تجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل؛

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع سبق ذكره، ص: 138.

(2) جمال الدين محمد المرسي، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 24-23.

- 4 - قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
 - 5 - القدرة على تحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحيات، وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير؛
 - 6 - قبول التنوع وتحمل أعباءه، والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد؛
 - 7 - استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشاكل، وابتكار الطرق والأساليب الجديدة؛
 - 8 - القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
 - 9 - القدرة على تحمل الصدمات، وقبول الفشل؛
 - 10 - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الافتتاح بما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن، سواء للشخص نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها؛
 - 11 - قبول التحديات والمهام الصعبة، واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز؛
 - 12 - التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
- وبشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:⁽¹⁾
- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة
 - المهارات والقدرات، ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها؛
 - أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، وتكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق؛
 - أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب أو بالتأهيل.

⁽¹⁾ علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص: 113.

2. متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

- لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة إلى الامتياز، يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:⁽¹⁾
- 1 - التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل؛
 - 2 - الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، حيث يجب أن يشمل هذا التدريب جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي؛
 - 3 - ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وأيضاً تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم؛
 - 4 - تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف، حيث يجب أن يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر؛
 - 5 - تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفير المناخ الملائم لتنمية الاتصالات الإيجابية، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة؛
 - 6 - مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل؛
 - 7 - فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى المتاحة هو أن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد؛
 - 8 - تطبيق نظام إدارة الأداء، ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية في إطار متناسق ومتكامل، والاهتمام بالأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم؛

⁽¹⁾ علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص-ص: 115-116.

9 التركيز على عنصر مهم من عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة، فالقائد الإداري هو من يختص في ممارسة وظائف التوصية المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

تجدر الإشارة هنا إلى أن القائد الإداري ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم، بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. ومن أجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، لا بد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والإبهام، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين. ومن العوامل التي تعمدتها المؤسسة لتشكيل ما يطلق عليه "بالضبابية على الميزة التنافسية" نذكر ما يلي:

- 1 صعوبة التحويل؛
- 2 الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة؛
- 3 عدم إمكانية التعبير عنها؛
- 4 لا يمكن تعليمها؛
- 5 استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛
- 6 تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة؛
- 7 اعتبارها عنصرا من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.

المطلب الرابع: دور الرأس مال الفكري في رفع القدرة التنافسية

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد

برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى⁽¹⁾.

1. مفهوم الرأس مال الفكري:

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافة المتاحة للمؤسسة، كما لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض، العمالة، ورأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير تحت ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة⁽²⁾.

لتحديد بدقة مفهوم رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي⁽³⁾.

يرى "Drucker" أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا إستراتيجيا، كما يتمثل أيضا في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات.

(1) حريري بوشعور، صليحة فلاق، (13- 14 ديسمبر 2011): رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص: 3.

(2) سملاي بحضية، (2004): التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، العدد السادس، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 2.

(3) ناصر مراد، (2008): الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية في الدول العربية، العدد 10، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر، ص: 73.

ويعد رأس المال الفكري "جزءاً من رأس المال البشري للمؤسسة، إذ يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به" (1)، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري، إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "Stewart" على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي (2) :

- المعرفة المتميزة.

- المعرفة الإستراتيجية.

ويعرف "Ulrich" رأس المال الفكري على أنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا" (3).

ويشبه "Stewart" رأس المال الفكري بالمعرفة المطبقة والمستثمرة لصالح المؤسسة لأن هذه المعرفة تعد بمثابة أسلحة تنافسية في عصرنا هذا (4).

بينما يرى كل من هامل وهين "Hamel & Heene" ان رأس المال الفكري عبارة عن قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية (5).

2. خصائص الرأس مال الفكري (6):

من أهم خصائص الرأس مال الفكري ما يلي:

(1) صالح أحمد علي، (2001): أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص: 23.

(2) سعد الغنزي، (2001): أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ص: 155.

(3) Ulrich, D., (January-February 1998) : A New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review, p : 2.

(4) Stewart, T.A., (1999) : Intellectual Capital : The New Wealth Of Organizations, Double Day-Currency, New York, p : 1.

(5) صالح أحمد علي، المرجع سبق ذكره، ص: 23.

(6) محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، (2010): أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلد 26، العدد الثاني، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ص: 47.

- أ - **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
- ب - **المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
- ج - **السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.
3. **رأس المال الفكري دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية:**

لقد أصبح تجديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي استراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فالمؤسسات مطالبة أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث هذه المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات و الأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.⁽¹⁾

1.3 مكونات الرأس المال الفكري:

يعرف الرأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، وعادة ما تتباين مفاهيمه باختلاف جهات نظر الأفراد إلى الأصول البشرية ومن بين المفاهيم الشائعة نجد:

⁽¹⁾راوية حسن، (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 361.

أ. إدارة المعرفة:

هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، استخدامها ونشرها، وهذا يعني تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي... الخ. تتمثل إدارة المعرفة في مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين، استعمال، تحويل ونشر المعارف في المؤسسة، فإدارة المعرفة تعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات وأهداف إستراتيجية معينة، ويستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات أثر بالغ على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة، وعادة ما نفرق بين نوعين من المعرفة:

- **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل وفكر ووجدان كل فرد داخل المؤسسة، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

إن المعرفة الضمنية يصعب حصرها وترجمتها، إلا أنها رهان حقيقي سواء بالنسبة للأفراد أو للإدارات في إطار التطور المستمر للمؤسسات الاقتصادية التي تؤدي إلى الانتقال من نظام مؤطر بشكل كبير بالإجراءات نحو نظام في حاجة ملحة للقدرة على التكيف مع سياق بيئي معين داخل المؤسسة.

- **المعرفة الظاهرة:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة داخل المؤسسة وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات واللقاءات، المستندات، الكتب،... الخ، حيث أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، ونفاد البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيما مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

ب. إدارة الابتكارات:

يستخدم هذا المصطلح أحيانا لوصف إدارة البحوث والتنمية ويركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتحويلها إلى مشاريع منتجات.

إن رأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، لذلك يجب على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف تدبر هذه الأصول وتنميتها كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وبشكل عام يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

- رأس المال البشري: وهو عبارة عن مزيج المهارات والقدرات والمعارف بالإضافة إلى الخبرات السابقة.

- الأصول الفكرية: هي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وهي تتكون بمجرد انتقال المعلومات، المعرفة، الأفكار والبيانات من رأس المال البشري لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعرفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول بدلا من التعامل مع الأفراد.

- الأصول الهيكلية: وتشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعملية.

- رأس المال العلائقي: و يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومنافسيها وغيرهم.⁽¹⁾

في كثير من الأحيان تقيد المؤسسة من اختياراتها وقدراتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر للأصول والذي يمكن أن يسمح للمؤسسة بأن تشارك في مشاريع مختلفة.

2.3 إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية:

يمكن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل، لذلك فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بفهم كل مكونات رأس المال الفكري وتنمية ممارسات إدارية تدعم حصد المعرفة، فلم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة يفعل خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات التي تحدث بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي.

يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري.

(1) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص: 366.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن التوصل إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر تميزها عن منافسيها، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، ومصادر، ومحددات ومداخل تحقيق الميزة التنافسية، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير وال المدى الطويل.

فالمؤسسة التي تعاني من ضعف في أداء أنشطتها وضعف في قدرتها التنافسية، يقع على عاتقها إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة حالياً، والقيام بتفعيل دورها وتطوير استراتيجياتها من خلال اختيار وصياغة استراتيجيات ملائمة تعزز من قدرتها التنافسية وتزيد من نواحي قوتها لتمكنها من مواجهة التهديدات البيئية المحيطة بها.

فيجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية وربط امتلاكها للميزة التنافسية بمواردها البشرية، فامتلاك المؤسسة لمخزون رأس مال بشري ذو جودة عالية يساهم بنسبة كبيرة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، استخلاص النتائج العامة للدراسة والتوصيات.

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية ، وفي الفصل الثالث دور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني ، بهدف معرفة واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل وعرض البيانات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، استخلاص النتائج العامة للدراسة والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- مجتمع وعينة الدراسة، ومجالاتها؛
- نموذج الدراسة، متغيراتها، وأدواتها؛
- إجراءات تطوير أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، ومجالاتها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مجالات الدراسة الميدانية.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يختلف معنى مجتمع الدراسة عن معنى عينة الدراسة، إذ يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، بينما يشير معنى عينة الدراسة إلى تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع.

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة، حيث تم توجيه هذا الاستبيان إلى مديري إدارة الموارد البشرية، وقد تم اختيار فئة المديرين حتى يتمكنوا من الإجابة على كامل الأسئلة التي تضمنها الاستبيان.

إن تحديد العينة يشكل جزءاً من مشكلة الدراسة، يتم وفق منهجية تقوم على التعرف على مجتمع الدراسة والحصول على قائمة كاملة ودقيقة لجميع مفرداته، ليتم فيما بعد اختيار عينة تكون ممثلة تعكس المجتمع المدروس وتسمح بتعميم النتائج المتوصل إليها. بشكل عام أخذنا بعين الاعتبار عند اختيار المؤسسات النقاط التالية:

- قائمة المؤسسات الموجودة على مستوى ولاية عنابة من حيث الحجم (مؤسسات كبيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات صغيرة)، وكذا من حيث طبيعة الملكية (مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية).
- قبول مسئولو المؤسسات استقبالنا والإجابة على الأسئلة الواردة بالاستمارة.

طريقة اختيار العينة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الملائمة أو ما تسمى أيضا بعينة الصدفة، وهي عينة غير احتمالية يتم فيها اختيار العينة بشكل غير عشوائي، في هذه العينة لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة، بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أول مجموعة يقابلها الباحث بحيث يوافق هؤلاء على المشاركة، وقد تم اختيار هذه العينة (العينة الملائمة) لتوفير الوقت و الجهد و لسهولة طريقة تشكيلها.

واستنادا إلى النقاط السابقة تم اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والبالغ عددها (30) مؤسسة على مستوى ولاية عنابة، وبالرغم أن اختيار مؤسسات الدراسة كان غير عشوائي، إلا أنه يمكن القول أن المجموعة تعكس نوعا ما خصائص مجتمع الدراسة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 09: الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الشكل القانوني	قطاع الأعمال	عدد العمال
01	بنك البركة الجزائري وكالة عناية 404	SPA	خدمات	32
02	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	SPA	خدمات	286
03	وحدة تغذية الأنعام O.N.A.B	SPA	الصناعة التحويلية	65
04	المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي	EPA	خدمات	443
05	وحدة إنتاج الكهرباء-عناية-	SPA	إنتاج الكهرباء	150
06	مطاحن سيبوس-عناية-	SPA	الصناعة التحويلية	164
07	مجمع المؤسسات للترقية والبناء GREPCO	SPA	البناء	7400
08	تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية عنابة OAIC	SCA	شحن وتوزيع الحبوب	439
09	الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	IPIC	النقل	2073
10	فرتيال -عناية-	SPA	الصناعة الكيماوية	589
11	المؤسسة الوطنية للإنجاز العام لأشغال الري GTH	SPA	أشغال المياه	889
12	مديرية الموارد المائية لولاية عنابة	SPA	الري	201
13	مركب تصفية المياه المستعملة ONA	SNC	الري	74

57	تصنيع وتسويق المنتجات المقاومة للحرارة	SPA	REFRACTAL	14
45	خدمات	SPA	Ferphos Group	15
110	الصناعة الميكانيكية	EURL	رايلان للتجهيزات الكهرومنزلية	16
90	خدمات	SARL	بسمة للتوزيع (BISMA AUTO)	17
63	خدمات	SARL	GROUPO (Hyundai)	18
367	خدمات	SPA	شركة الصيانة والأشغال الصناعية (SOMIND)	19
4100	إنتاج الحديد والصلب	SPA	أرسلورميتال	20
20	خدمات	SARL	SARL Bone Auto « Chevrolet »	21
1207	البناء	SPA	GESI BAT	22
60	خدمات	SARL	SOODATEC	23
28	استيراد وتصدير	EURL	GROUPON استيراد وتصدير	24
179	الصناعة التحويلية	SARL	ش د م منصور ميغال بوكس	25
108	الأشغال العمومية	SPA	شركة الدراسات التقنية -عنابة-	26
184	خدمات	SPA	الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	27
65	السياحة	SARL	هييون تور -وكالة السياحة والأسفار-	28
949	صناعة مواد التنظيف	SPA	HENKEL ALGERIE	29
18	خدمات	SPA	القرض الشعبي الجزائري CPA	30

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:** من أجل الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واختبار صحة الفرضيات تم إجراء دراسة ميدانية على (30) مؤسسة اقتصادية على مستوى ولاية عنابة.
- المجال الزمني:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري 2014 إلى غاية شهر نوفمبر 2014.
- المجال البشري:** إن هذه الاستثمارات موجهة بالأساس إلى مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

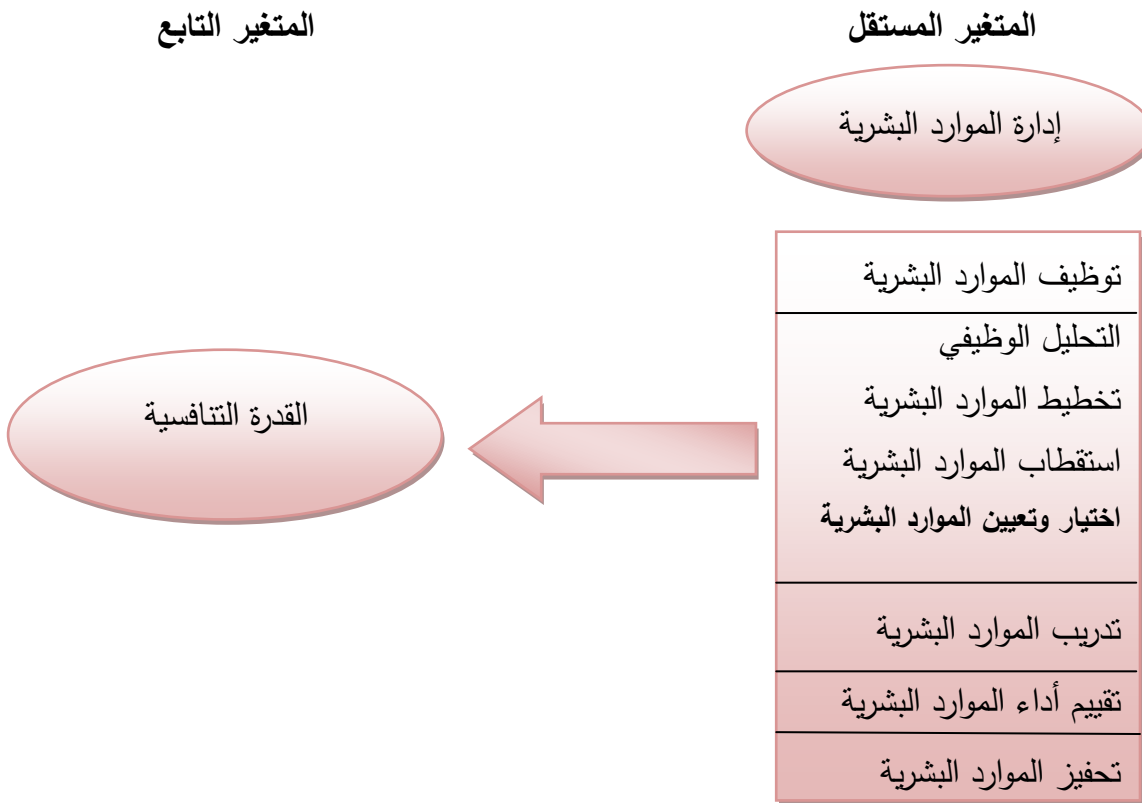
المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها وأدواتها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نموذج الدراسة، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وأدواتها.

أولاً- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي الخبرة، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية وهي دور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 16: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً- متغيرات الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرات، يجب القيام بتحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة المحاور المكونة لهذين المتغيرين، وذلك من أجل معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكيف يؤثر أي جزء من مكونات المتغير المستقل في المتغير التابع، وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

أ. المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير المستقل من خلال النشاطات المكونة له، وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- توظيف الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية)؛
- تدريب الموارد البشرية؛
- تقييم أداء الموارد البشرية؛
- تحفيز الموارد البشرية.

ولقد تم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة محاور هي:

1 توظيف الموارد البشرية:

- وتشتمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة المكتملة لبعضها البعض، والمتمثلة في:
- التحليل الوظيفي: والذي يقصد به جمع المعلومات عن الوظائف؛
 - تخطيط الموارد البشرية: والذي يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة؛
 - استقطاب الموارد البشرية: والذي يقصد به عملية البحث عن الأفراد المؤهلين؛
 - اختيار وتعيين الموارد البشرية: والذي يقصد به انتقاء أفضل المستقطبين.

2 تدريب وتكوين الموارد البشرية:

سيتم التعرف من خلال هذا المحور على واقع التدريب على عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك من خلال وجود خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية من عدمها، ومن خلال متابعة المؤسسة لمدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.

3 تقييم أداء الموارد البشرية:

من خلال هذا المحور سيتم التعرف ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية، وهل عملية تقييم الأداء تتميز بالشفافية، وهل تترك هذه العملية أثراً إيجابياً على الموارد البشرية.

4 تحفيز الموارد البشرية:

من خلال هذا المحور سيتم التعرف ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعمل على تحفيز مواردها البشرية، وما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق العدالة في منح المكافآت، وهل طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين.

ب. المتغير التابع: القدرة التنافسية

يتمثل المتغير التابع في ال قدرة التنافسية من خلال معرفة كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف الإستراتيجية التي تمارسها بالإضافة إلى دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.

ثالثاً- أدوات الدراسة:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وكذا بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع مسؤولي ومديري إدارة الموارد البشرية لملأ الاستبيان والاستفادة من بعض المعلومات والملاحظات.

أ - الاستبيان:

إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة الموضحة في الملحق رقم (01)، وهي تحتوي على 41 سؤالاً موزعة على جزأين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية.

الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية

والذي يحتوي على أربعة محاور وهي:

1. توظيف الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال سبعة عشرة عبارة، والمتمثلة في:

من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم، من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال، تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية، تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مرجعية للكفاءات Le référentiel des compétences التي تحتاجها المؤسسة، تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين، تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة، يتم التأكد من فعالية الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب، تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية وفق معايير موضوعية، تتم عملية الاختيار بناءً على المواصفات المطلوبة، الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم، قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسئول، هناك تحيز عند اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة.

2. تدريب وتكوين الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال خمسة عبارات، والمتمثلة في:

تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استنادا إلى احتياجاتهم، توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب، يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب الموظفين، تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب، ترى إدارة الموارد البشرية أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.

3. تقييم أداء الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال خمسة عبارات، والمتمثلة في:

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة، يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية، يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم، يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين، نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.

4. تحفيز الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال ثلاث عبارات، والمتمثلة في:

تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة، تسهر إدارة الموارد البشرية على تحقيق العدالة في منح المكافآت، طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين.

الجزء الثاني: القدرة التنافسية

يحتوي هذا الجزء على محور واحد هو:

1. دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: ويتم قياسه من خلال (11) عبارة والمتمثلة

في:

يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في مجلس إدارة المؤسسة، تقترح إدارة الموارد البشرية بعض القرارات التي يؤخذ بها لتحسين أداء العاملين، تقترح إدارة الموارد البشرية مخططات التوظيف بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة الإدارة المالية، تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية التي تهتم المؤسسة ككل، تحظى آراء إدارة الموارد البشرية بالقبول من طرف الإدارة العليا،

توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا حول نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في مؤسستكم، توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل، تمضي إدارة الموارد البشرية معظم الأوقات في معالجة المشاكل اليومية للعاملين (بعد تشغيلي وليس استراتيجي)، تقارن إدارة الموارد البشرية بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستكم وتلك الموجودة لدى منافسيكم، لا يتم اتخاذ القرارات الهامة إلا بعد استشارة إدارة الموارد البشرية، تصمم إدارة الموارد البشرية لوحة قيادة Tableau de bord خاص بالموارد البشرية.

ب. المقابلة المباشرة:

تعد من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، تتم بين الباحث وأشخاص آخرين للوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المقابلة باعتبار أنها تساعد على طرح الأسئلة مباشرة على المستجوبين ربحا للوقت وللاستفادة من الإجابات الدقيقة، كما أنها تتيح فرصة الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة.

المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً- إجراءات تطوير أداة القياس:

1. الاستبانة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأسئلة الفرعية، وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم المتغيرين (إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية)، تم البحث في كيفية قياس المتغيرين، ثم بناء استبانة مكونة من الأجزاء التالية:

1.1 المقدمة: والتي تم من خلالها استعراض عنوان الدراسة، وفقرة تشجع مديري ومسؤولي

إدارة الموارد البشرية لعينة الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبانة، كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة، وأن المعلومات المتحصل عليها سوف تستخدم في البحث الأكاديمي العلمي فقط.

2.1. معلومات عامة: والتي تم تقسيمها إلى جزئين هما:

➤ معلومات عامة حول المجيب: والتي تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في المنصب.

➤ معلومات عامة حول المؤسسة: والتي تشمل اسم المؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، قطاع الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسة، عدد العمال بالمؤسسة.

3.1. الجزء الأول: والذي تطرقنا فيه إلى مختلف الأنشطة والعمليات والوظائف المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية، وتضم أربعة محاور تتمثل في توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية.

4.1. الجزء الثاني: والذي تطرقنا فيه إلى القدرة التنافسية، والتي تتضمن محور واحد يتمثل

في دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

2. اختيار مقياس الاستبانة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمسة درجات موضحة كما يلي:

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح حيث تم استخدام المدى لحساب طول الفئة الإحصائية كما يلي:

حساب المدى = أعلى قيمة لمقياس (LIKERT) - أدنى قيمة لمقياس (LIKERT)

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.80$$

الجدول رقم 10: معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

3. الاختبارات المتعلقة بأداة القياس:

تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الصدق والثبات:

1 اختبار الصدق:

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس، وأن المحاور والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة، ولهذا فقد تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين (تمت الإشارة إليهم في الملحق رقم 02) للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستبيان على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ولقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة صياغة بعض العبارات وتبسيطها؛
- حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى أوضح؛
- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لكافة الملاحظات، وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة على ضوء ملاحظات الأساتذة.

2 اختبار الثبات:

للتحقق من درجة ثبات المقياس، وأن الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، تم القيام بتوزيع الاستبيانات على مسؤولي ومدري إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية والبالغ عددها (30) مؤسسة، وبعد استرجاعها تم القيام بإدخال البيانات إلى برنامج SPSS، وباستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ تبين أن ثبات الاستبانة ككل يساوي 86.5%، وهي

نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة من أجل الحصول على بيانات صحيحة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	العينة
0.865	30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها:

تم القيام بتوزيع الاستبانة على مسؤولي إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية عنابة، حيث هناك من قام بالإجابة على مختلف عبارات الاستبانة في الحين وتم استلامها، وهناك من طلب مهلة للإجابة على عبارات الاستبانة وتم استلامها بعد فترة زمنية، وقد تم استرجاع (30) استبانة صالحة لإجراء الدراسة.

ثانياً- أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل القيام بالمعالجة الإحصائية تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تمت الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) بغرض التأكد من صدق أداة القياس؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى كل متغير؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛
- تحليل التباين (Anova) لقياس درجة معنوية الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة؛
- استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع؛
- استخدام معامل الارتباط البسيط (R) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

يهدف هذا المبحث إلى استعراض مختلف بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق برنامج SPSS، ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها.

المطلب الأول: الدراسة الوصفية للخصائص السوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة

من خلال الأسئلة الموضوعية المتعلقة بالمعلومات العامة حول المجيب يتضح أن خصائص العينة هي كالتالي:

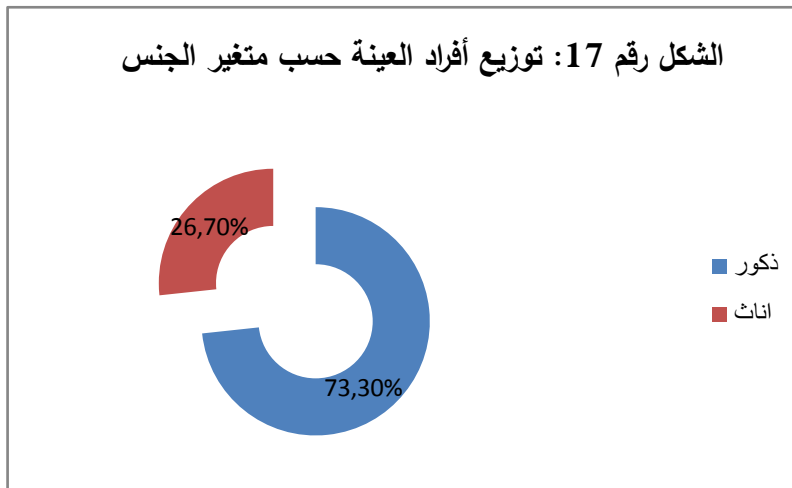
1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

تتكون عينة الدراسة من (30) فرداً، منهم 22 ذكور و 08 إناث، حيث يوضح الجدول أدناه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 73.3% في حين قدرت نسبة الإناث حوالي 26.7% وهذا يعود إلى قلة النساء العاملين في المجال، كما هو موضح بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
73.3	22	ذكور
26.7	08	إناث
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

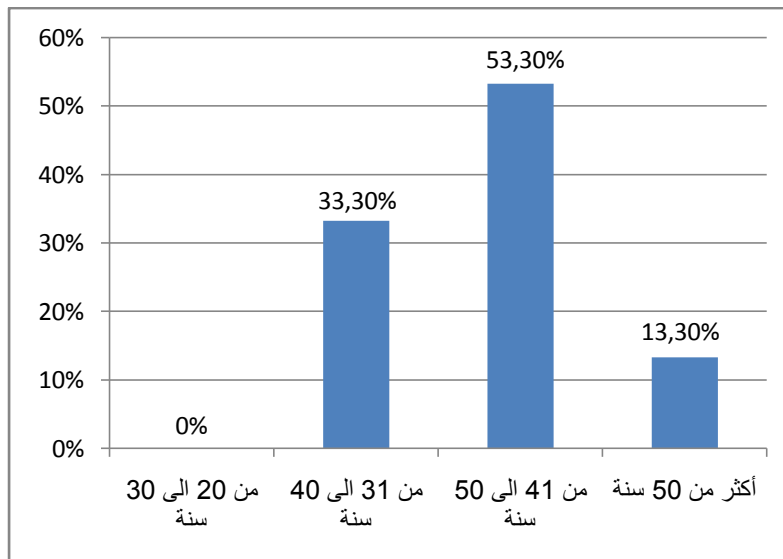
من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة مئوية 53.3%، تليها الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 33.3%، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية 13.3%، وفي الأخير الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة مئوية معدومة 0%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار متقدمة نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانياً، وهذا ما يتطلبه طبيعة المنصب، كما هو موضح بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
30-20	00	00
40-31	10	33.3
50-41	16	53.3
أكثر من 50 سنة	4	13.3
المجموع	30	60

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة المحصل عليها):

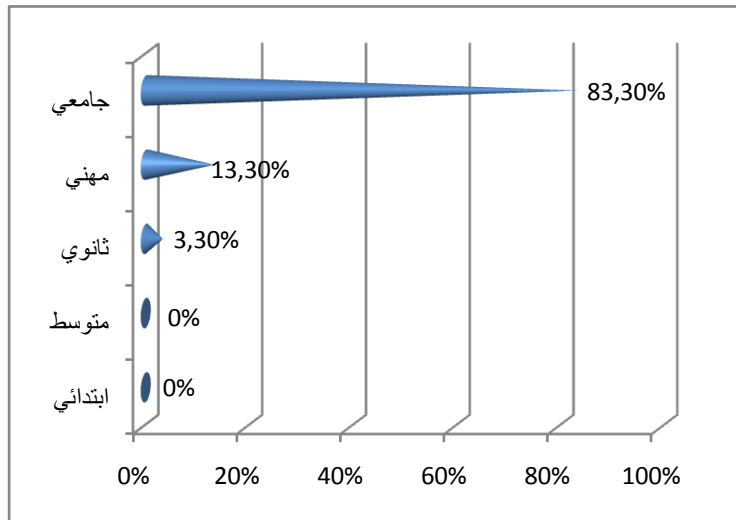
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة المحصل عليها) أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات علمية جامعية، حيث بلغ عددهم 25 فرد بنسبة مئوية 83.3 % وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة الشهادات المهنية 13.3 %، أما أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي فقدت بنسبة 3.3 %، أما نسبة المستوى الابتدائي و المتوسط فانعدمت أي أنها قدرت بنسبة 0 %، وبالتالي فان معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي أكاديمي، بطبيعة الحال لا بد أن يكون مدير الموارد البشرية لديه مستوى جامعي أكاديمي حتى يتمكن من إدارة أمور الموظفين ، كما هو موضح بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
3.3	01	ثانوي
13.3	04	مهني
83.3	25	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

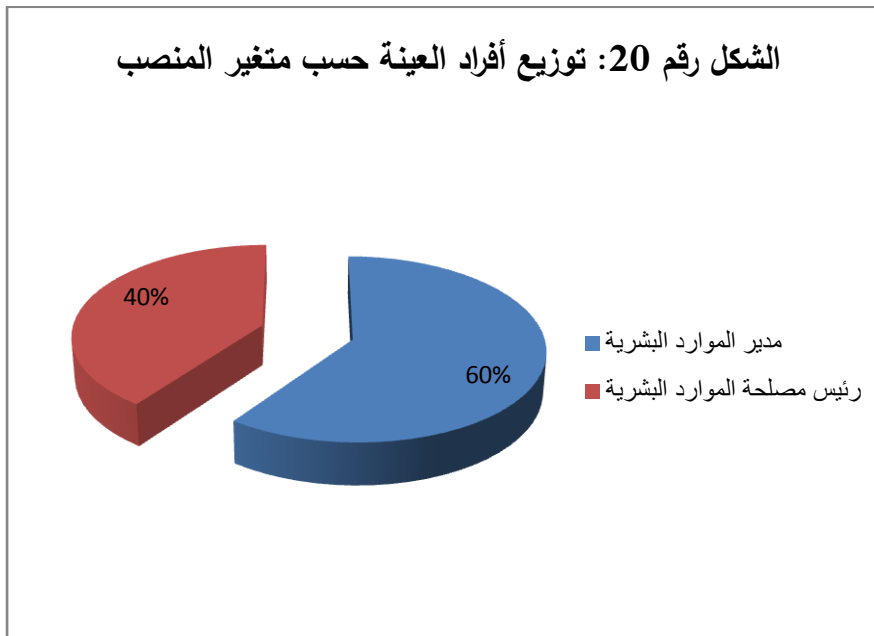
4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب:

من خلال الجدول أدناه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة مدير الموارد البشرية حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية 60% وهذا يعود لكون الاستبيان موجه بالأساس إلى مديري الموارد البشرية، وتليها أفراد العينة من وظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية بنسبة 40%، كما هو موضح بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة %	التكرار	المنصب
60	18	مدير الموارد البشرية
40	12	رئيس مصلحة الموارد البشرية
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، أن 36.7% من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، وهي نسبة مهمة جدا حيث أنها فترة

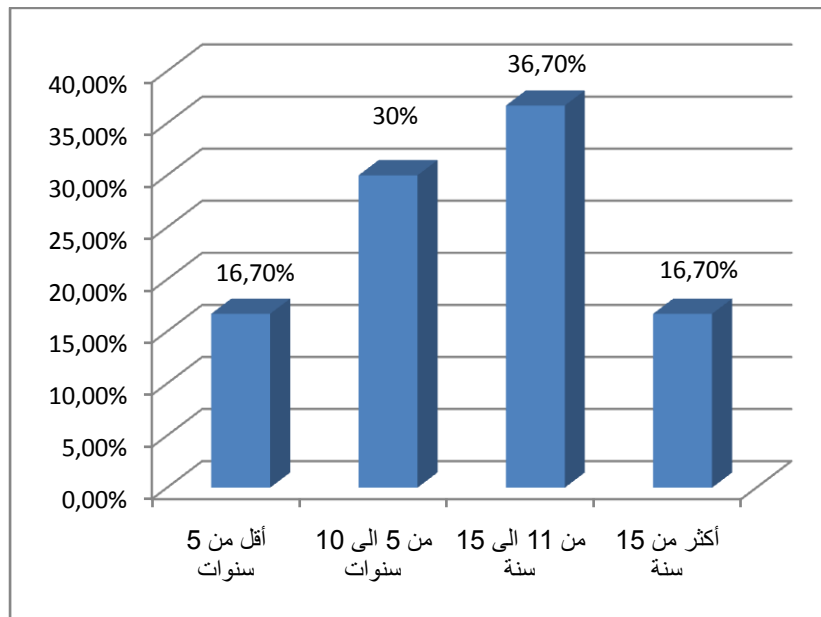
كافية لتكوين فكرة شاملة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بالإضافة إلى أن هذه النسبة من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم يأتي أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 30%، ثم تتساوى أفراد العينة أقل من 5 سنوات مع أفراد العينة أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 16.7% لكل منهما، كما هو موضح بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	16.7
من 5 إلى 10 سنوات	9	30
من 11 إلى 15 سنة	11	36.7
أكثر من 15 سنة	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تتمثل محاور الدراسة في توظيف الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية)، تدريب وتكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنه من خلال هذا المطلب سيتم تحليل بيانات جميع المحاور السابقة.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، تم القيام بمعالجتها من خلال برنامج SPSS حيث تم التحصل على النتائج التالية:

1 تحليل الفقرات الخاصة بتوظيف الموارد البشرية:

سيتم التطرق إلى دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات المستجوبين للدراسة الخاصة بمحور توظيف الموارد البشرية ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل سؤال من أسئلة المحور.

الجدول رقم 17: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على توظيف

الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توظيف الموارد البشرية	
4	0.69	4.26	1. من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم.	التحليل الوظيفي
3	0.79	4.30	2. من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	
3	0.65	4.30	3. يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال.	
2	0.71	4.33	4. تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.	تخطيط الموارد البشرية
12	1.11	3.06	5. تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.	
9	1.03	3.36	6. تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة	

			الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	
7	1.27	3.50	7. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مرجعية للكفاءات Le référentiel des compétences التي تحتاجها المؤسسة.	استقطاب الموارد البشرية
6	1.04	3.86	8. تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
6	0.97	3.86	9. تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.	
10	1.08	3.30	10. تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
9	1.24	3.36	11. تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة.	
8	0.89	3.43	12. يتم التأكد من فعالية الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.	
5	1.05	4.16	13. تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية وفق معايير موضوعية.	
1	0.85	4.43	14. تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.	
4	0.90	4.26	15. الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.	
11	1.30	3.13	16. قرار الاختيار و التعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسئول.	
12	1.20	2.30	17. هناك تحيز عند اختيار و تعيين الأفراد في المؤسسة.	
-	0.98	3.71	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسط الحسابي يقدر ب 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.98 ويقع ضمن المجال موافق (3.41 - 4.20).

حيث تبين النتائج الواردة بالجدول رقم 18 وجود توافق في آراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بالتحليل الوظيفي نلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتبر بدرجة كبيرة أنه من خلال

التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، كذلك يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال وذلك بنفس المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 4.30 لكلاهما، بالإضافة إلى أنه من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26، وهي قيم تقع ضمن المجال موافق بشدة، وبانحرافات معيارية قدرها على التوالي: 0.79 و 0.65 و 0.69.

أما بالنسبة إلى تخطيط الموارد البشرية نلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد إدارة مواردها البشرية بدرجة كبيرة على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية، كما أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تقوم بإعداد مرجعية للكفاءات Le référentiel des compétence التي تحتاجها المؤسسة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.33 و 3.50 على التوالي أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0.71 و 1.27.

أما بالنسبة إلى استقطاب الموارد البشرية نلاحظ أنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتبر إدارة مواردها البشرية المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، كما أن إدارة مواردها البشرية تعتمد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب وذلك لرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك بنفس قيمة المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.86، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.04 و 0.97 على التوالي.

أما بالنسبة إلى اختيار وتعيين الموارد البشرية فإنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة حيث قدرت قيمة الوسط الحسابي بـ 4.43 وانحراف معياري 0.85، كما أن الجو العام للمقابلة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتيح للمرشحين إبراز كافة معارفهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.26 وانحراف معياري 0.90، كما تشير النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على التحيز عند اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.30 وانحراف معياري 1.20.

في الأخير ومن خلال النتائج التي يشير إليها الجدول رقم 18 نرى أن أكثر العبارات التي كانت بها نسبة الموافقة مرتفعة هي العبارة رقم 14 التي مفادها أنه " تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة " ، كذلك العبارة رقم 04 التي مفادها أن " إدارة الموارد البشرية تحدد احتياجاتها

من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية " ، كذلك العبارة رقم 02 التي مفادها أنه " من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة " .

2 تحليل الفقرات الخاصة بتدريب وتكوين الموارد البشرية:

سيتم التطرق إلى دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات المستجوبين للدراسة الخاصة بمحور تدريب وتكوين الموارد البشرية ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل سؤال من أسئلة المحور .

الجدول رقم 18: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على تدريب وتكوين الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تدريب وتكوين الموارد البشرية	الرقم
3	1.33	4.00	تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استنادا إلى احتياجاتهم.	18
4	1.27	3.36	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.	19
2	1.09	4.20	يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب الموظفين.	20
3	0.90	4.00	تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	21
1	0.79	4.30	ترى إدارة الموارد البشرية أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.	22
-	1.07	3.97	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسط الحسابي يقدر ب 3.97 وانحراف معياري يقدر ب 1.07 ويقع ضمن المجال موافق (3.41 - 4.20).

كما يلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول رقم 19 أنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استنادا إلى احتياجاتهم، حيث يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب الموظفين، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 و 4.20 على التوالي أما الانحراف المعياري فقدر ب 1.33 و 1.09.

كما بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعمل إدارة مواردها البشرية على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب، كما ترى إدارة مواردها البشرية أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 و 4.30 وانحراف معياري قدر ب 0.90 و 0.79 على التوالي.

من خلال ما سبق نرى أن العبارات التي كانت بها نسبة الموافقة مرتفعة هي العبارة رقم 22 التي مفادها أن " إدارة الموارد البشرية ترى بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة "، تليها العبارة رقم 20 التي مفادها " يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب الموظفين "، ثم تأتي العبارة رقم 18 التي مفادها " تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استناداً إلى احتياجاتهم.

3 تحليل الفقرات الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية:

إن نتائج الدراسة الخاصة بمحور تقييم أداء الموارد البشرية موضحة بالجدول رقم 20.

الجدول رقم 19: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول مدى الموافقة على تقييم أداء

الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم أداء الموارد البشرية	الرقم
3	0.81	4.23	تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة.	23
4	0.99	3.80	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية.	24
5	0.98	2.73	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم.	25
1	0.80	4.36	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.	26
2	0.94	4.26	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية.	27
-	0.90	3.87	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسط الحسابي يقدر ب 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.90 ويقع ضمن المجال موافق (3.41 – 4.20).

توضح النتائج الواردة بالجدول رقم 20 أن هناك توافق في الآراء على أن النظام المتبع لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يهدف إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة، كما أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى أداء العاملين، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 و 4.36 على التوالي وانحراف معياري 0.81 و 0.80.

كما يلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول أن نظام تقييم الأداء المتبع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتميز بالشفافية، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي ب 3.80 وانحراف معياري 0.99، بالإضافة إلى أن المكلف بعملية التقييم لا يتأثر بعلاقته مع الموظف موضع التقييم الأمر الذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 2.73 وانحراف معياري 0.98.

4 تحليل الفقرات الخاصة بتحفيز الموارد البشرية:

إن نتائج الدراسة الخاصة بمحور تحفيز الموارد البشرية موضحة بالجدول رقم 21.

الجدول رقم 20: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على تحفيز

الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحفيز الموارد البشرية	الرقم
1	0.95	4.10	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة.	28
1	0.99	4.10	تسهل إدارة الموارد البشرية على تحقيق العدالة في منح المكافآت.	29
2	1.33	3.23	طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين.	30
-	1.09	3.81	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسط الحسابي يقدر ب 3.81 وبانحراف معياري يقدر ب 1.09 ويقع ضمن المجال موافق (3.41 – 4.20).

كما يلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول رقم 21 أنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة، كما تسهر إدارة الموارد البشرية على تحقيق العدالة في منح المكافآت، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ب 4.10 لكلاهما وانحراف معياري 0.95 و 0.99 على التوالي، من خلال هذه النتائج نرى أن العبارتين رقم 28 و 29 لديهما نسبة موافقة مرتفعة.

5 تحليل مدى الموافقة على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

إن نتائج الدراسة الخاصة بمحور دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة موضحة بالجدول رقم 22.

الجدول رقم 21: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن مدى الموافقة على دور

وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	الرقم
8	1.50	3.46	يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في مجلس إدارة المؤسسة.	31
1	0.78	4.26	تقترح إدارة الموارد البشرية بعض القرارات التي يؤخذ بها لتحسين أداء العاملين.	32
4	1.01	3.83	تقترح إدارة الموارد البشرية مخططات التوظيف بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة الإدارة المالية.	33
2	1.09	4.03	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية التي تهم المؤسسة ككل.	34
7	1.19	3.50	تحظى آراء إدارة الموارد البشرية بالقبول من طرف الإدارة العليا.	35
2	1.03	4.03	توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا حول نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية في مؤسستكم.	36
8	1.33	3.46	توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل.	37
5	0.92	3.80	تمضي إدارة الموارد البشرية معظم الأوقات في معالجة المشاكل اليومية للعاملين (بعد تشغيلي و ليس استراتيجي).	38

9	1.21	2.90	تقارن إدارة الموارد البشرية بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستكم و تلك الموجودة لدى منافسيكم.	39
6	1.13	3.53	لا يتم اتخاذ القرارات الهامة إلا بعد استشارة إدارة الموارد البشرية.	40
3	1.20	4.00	تصمم إدارة الموارد البشرية لوحة قيادة Tableau de bord خاص بالموارد البشرية.	41
-	1.12	3.70	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن المعدل العام للمتوسط الحسابي يقدر ب 3.70 وبانحراف معياري يقدر ب 1.12 ويقع ضمن المجال موافق (3.41 – 4.20).

تبين النتائج الواردة بالجدول رقم 22 وجود توافق في آراء أفراد العينة المستجيبة للدراسة، فيما يتعلق بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة نلاحظ أنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية التي تهتم المؤسسة ككل، كما تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على توفير معلومات للإدارة العليا حول نقاط القوة والضعف للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.03 لكلاهما، وانحراف معياري 1.09 و 1.03 على التوالي.

كما يلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول رقم 22 أنه بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتم اتخاذ القرارات الهامة إلا بعد استشارة إدارة الموارد البشرية، كما أنه بالمؤسسات محل الدراسة تعمل إدارة الموارد البشرية على اقتراح بعض القرارات التي يؤخذ بها لتحسين أداء العاملين، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 3.53 و 4.26 و انحراف معياري 1.13 و 0.78 على التوالي.

كما يلاحظ أيضا من خلال نتائج الجدول رقم 22 أنه بالمؤسسات محل الدراسة لا تعمل إدارة الموارد البشرية على مقارنة الكفاءات المتوفرة لديها بتلك الموجودة لدى المنافسين، الأمر الذي تؤكد قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت 2.90 وانحراف معياري 1.21.

من خلال كل ما سبق نرى أن هناك موافقة مرتفعة بالنسبة للعبارات 32، 34، 36 و 41.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، استخلاص النتائج العامة للدراسة والتوصيات

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى التطرق إلى النتائج العامة للدراسة الميدانية و في الأخير سيتم تقديم جملة من التوصيات.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، س يتم القيام بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوقوف على مدى صحتها، وبالتالي اتخاذ قرار بقبولها أو رفضها.

1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

➤ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد عينة الدراسة حول وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيو ديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات السوسيو ديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية) فإذا كانت قيمة $F_{\alpha} < F_T$ فإننا نقبل الفرضية وإذا كانت قيمة $F_{\alpha} > F_T$ فإننا نرفض الفرضية.

للإجابة عن هذه الفرضية الرئيسية، نقوم بالتحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية التالية:

1 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى

أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيو ديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

2 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى

أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيو ديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

3 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى

أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات

السوسيوديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

4 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى

أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية).

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى إلى:

الجدول رقم 22: أثر المتغيرات السوسيو ديموغرافية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	54.41	1	54.41	1.14	0.29
العمر	13.32	2	6.66	0.13	0.87
المستوى التعليمي	323.227	2	161.61	4.11	*0.02
المنصب	3.20	1	3.20	0.06	0.80
الأقدمية	154.67	3	51.55	1.09	0.37

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ولاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F): 1.14 وهي غير دالة إحصائياً (0.29) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

ولاحظ كذلك عدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F): 0.13 وهي غير دالة إحصائياً (0.87) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 4.11، وهي دالة إحصائياً (0.02) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نرفض الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يلاحظ كذلك أن قيمة (F) هي 0.06، وهي غير دالة إحصائياً (0.80) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب.

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 1.09، وهي غير دالة إحصائياً (0.37) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال ما سبق فإن نتائج التحليل تظهر أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيو ديموغرافية: الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية، كما تبين أيضاً وجود فروق معنوية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة لمتغيرات الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية ونرفضها بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

تشير كذلك نتائج الدراسة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية إلى:

الجدول رقم 23: أثر المتغيرات السوسيو ديموغرافية على تدريب وتكوين الموارد البشرية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	2.63	1	2.63	0.20	0.65
العمر	47.92	2	23.96	2.05	0.14
المستوى التعليمي	32.30	2	16.15	1.31	0.28
المنصب	5	1	5	0.004	0.95
الأقدمية	80.33	3	26.78	2.45	0.08

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F) : 0.20 وهي غير دالة إحصائياً (0.65) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

كذلك يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (F) هي 2.05، وهي غير دالة إحصائياً (0.14) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

يلاحظ كذلك من خلال الجدول أن قيمة (F) هي 1.31، وهي غير دالة إحصائياً (0.28) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

كما يلاحظ أن قيمة (F) هي 0.004، وهي غير دالة إحصائياً (0.95) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب.

ويلاحظ كذلك عدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة (F) : 2.45 وهي غير دالة إحصائياً (0.08) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال ما سبق فإن نتائج التحليل تظهر أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير كذلك نتائج الدراسة بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة إلى:

الجدول رقم 24: أثر المتغيرات السوسيو ديموغرافية على تقييم أداء الموارد البشرية

المتغير	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	1.33	1	1.33	0.13	0.71
العمر	13.66	2	6.83	0.71	0.50
المستوى التعليمي	91.76	2	45.88	6.82	*0.004
المنصب	30.42	1	30.42	3.50	0.07
الأقدمية	6.86	3	2.29	0.22	0.87

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F) : 0.13 وهي غير دالة إحصائياً (0.71) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

كذلك يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (F) هي 0.71، وهي غير دالة إحصائياً (0.50) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

ويلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 6.82، وهي دالة إحصائياً (0.004) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نرفض الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

كما يلاحظ أن قيمة (F) هي 3.50، وهي غير دالة إحصائياً (0.07) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب.

يلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 0.22، وهي غير دالة إحصائياً (0.87) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال ما سبق فإن نتائج التحليل تظهر أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيو ديموغرافية: الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية، كما تبين أيضاً وجود فروق معنوية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة لمتغيرات الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية ونرفضها بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.
مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير نتائج الدراسة بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة إلى:

الجدول رقم 25: أثر المتغيرات السوسيو ديموغرافية على تحفيز الموارد البشرية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	0.40	1	0.40	0.07	0.79
العمر	2.52	2	1.26	0.21	0.80
المستوى التعليمي	2.45	2	1.22	0.21	0.81
المنصب	7.20	1	7.20	1.32	0.25
الأقدمية	0.41	3	0.13	0.023	0.99

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 0.07، وهي غير دالة إحصائياً (0.79) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (F) هي 0.21، وهي غير دالة إحصائياً (0.80) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

ويلاحظ كذلك من خلال الجدول أن قيمة (F) هي 0.21، وهي غير دالة إحصائياً (0.81) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ويلاحظ أيضاً أن قيمة (F) هي 1.32، وهي غير دالة إحصائياً (0.25) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب.

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) هي 0.02، وهي غير دالة إحصائياً (0.99) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه نقبل الفرضية بعدم وجود فروق معنوية عند أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال ما سبق فإن نتائج التحليل تظهر أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. إجمالاً من خلال كل ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى بالنسبة لمتغيرات الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الأقدمية، ونرفضها جزئياً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

➤ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الموارد

البشرية والقدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

بغرض قياس العلاقة بين المتغيرات استخدمنا الارتباط الخطي (Pearson) باعتباره مقياساً لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين⁽¹⁾، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط (R) بين الواحد الصحيح

(1) محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS (version 15-16)، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 369.

الموجب والواحد الصحيح السالب كما يلي $(2): -1 \leq R \leq 1$ - فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرات تحت الدراسة قوية جدا والعكس صحيح، وإذا اقتربت القيمة من الصفر فهذا يعني أن العلاقة ضعيفة جدا.
تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

الجدول رقم 26: حساب معامل الارتباط بين توظيف الموارد البشرية والقدرة التنافسية

المتغير التابع القدرة التنافسية	معامل الارتباط (R)	
0.42	معامل الارتباط	المتغير المستقل توظيف الموارد البشرية
*0.01	مستوى الدلالة	
30	عدد أفراد العينة	

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.42 عند مستوى معنوية 0.01 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية متوسطة بين توظيف الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

الجدول رقم 27: حساب معامل الارتباط بين تدريب وتكوين الموارد البشرية والقدرة التنافسية

المتغير التابع القدرة التنافسية	معامل الارتباط (R)	
0.39	معامل الارتباط	المتغير المستقل تدريب وتكوين الموارد البشرية
*0.03	مستوى الدلالة	
30	عدد أفراد العينة	

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

(2) Jean Stafford, Paul Bodson, (2006) : L'analyse multivariée avec SPSS, Presses de l'Université du Québec, Canada, P :142.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.39 عند مستوى معنوية 0.03 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية متوسطة بين تدريب وتكوين الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

الجدول رقم 28: حساب معامل الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة التنافسية

المتغير التابع القدرة التنافسية	معامل الارتباط (R)	
0.47	معامل الارتباط	المتغير المستقل تقييم أداء الموارد البشرية
**0.009	مستوى الدلالة	
30	عدد أفراد العينة	

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.47 عند مستوى معنوية 0.009 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية متوسطة بين تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة التنافسية.

الجدول رقم 29: حساب معامل الارتباط بين تحفيز الموارد البشرية والقدرة التنافسية

المتغير التابع القدرة التنافسية	معامل الارتباط (R)	
0.70	معامل الارتباط	المتغير المستقل تحفيز الموارد البشرية
**0.000	مستوى الدلالة	
30	عدد أفراد العينة	

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.70 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية جداً بين تحفيز الموارد البشرية والقدرة التنافسية.
من خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه:

➤ **يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية على رفع القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.**

للإجابة على هذه الفرضية سنستخدم الانحدار الخطي البسيط لإظهار تأثير إدارة الموارد البشرية على رفع القدرة التنافسية.

تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

الجدول رقم 30: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير توظيف الموارد البشرية على القدرة

التنافسية

القدرة التنافسية					المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	توظيف الموارد البشرية
*0.01	2.48	0.42	0.18	0.42	

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.48 بمستوى دلالة 0.01 وهي دالة إحصائياً عند ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني أن ما نسبته

42% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (رفع القدرة التنافسية) سببها المتغير (المستقل توظيف الموارد البشرية).

الجدول رقم 31: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تدريب وتكوين الموارد البشرية على القدرة التنافسية

القدرة التنافسية					المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	تدريب وتكوين الموارد البشرية
*0.03	2.24	0.39	0.15	0.39	

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.24 بمستوى دلالة 0.03 وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني أن ما نسبته 39% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (رفع القدرة التنافسية) سببها المتغير المستقل (تدريب وتكوين الموارد البشرية).

الجدول رقم 32: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تقييم أداء الموارد البشرية على القدرة التنافسية

القدرة التنافسية					المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	تقييم أداء الموارد البشرية
**0.009	2.81	0.47	0.22	0.47	

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.81 بمستوى دلالة 0.009 وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعليه هناك تأثير لتقييم أداء الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

الجدول رقم 33: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحفيز الموارد البشرية على القدرة التنافسية

القدرة التنافسية					المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	تحفيز الموارد البشرية
**0.000	5.31	0.70	0.50	0.70	

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 5.31 بمستوى دلالة 0.000 وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني أن ما نسبته 70% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (رفع القدرة التنافسية) سببها المتغير المستقل (تحفيز الموارد البشرية) وهي نسبة مرتفعة تدل على أنه هناك تأثير قوي جدا لتحفيز الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

الجدول رقم 34: ترتيب نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على رفع

القدرة التنافسية حسب مستوى الدلالة

الترتيب	مستوى الدلالة	المحور
3	0.01	توظيف الموارد البشرية
4	0.03	تدريب وتكوين الموارد البشرية
2	0.009	تقييم أداء الموارد البشرية
1	0.000	تحفيز الموارد البشرية

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أنه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هناك تأثير معنوي قوي جدا عند مستوى الدلالة 0.000 لتحفيز الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

إجمالاً يلاحظ أنه هناك تأثير معنوي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بالنسبة لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة والتوصيات

بعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والوقائع المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي سنحاول عرضها فيما يلي:

1. النتائج العامة للدراسة الميدانية:

- هناك تأثير معنوي للوظائف والأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (توظيف الموارد البشرية، تدريب وتكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- هناك تأثير معنوي قوي جدا لتحفيز الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- إن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، وإنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة، وذلك في حالة عدم توفر الكفاءات التي تبحث عنها من خلال المصادر الداخلية؛
- تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية وذلك لرفع كفاءة ومستوى أداء العاملين.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع برامج مراقبة فعالة، وذلك لمتابعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب؛
- تحظى آراء إدارة الموارد البشرية بالقبول من طرف الإدارة العليا؛

- تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على توفير معلومات للإدارة العليا حول نقاط القوة والضعف للموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة؛
- تصمم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لوحة قيادة Tableau de bord خاص بالموارد البشرية؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في وضع القرارات الإستراتيجية التي تهتم المؤسسة ككل.

2. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تم الخروج بالتوصيات التالية:

- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة؛
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد مرجعية للكفاءات Le référentiel des compétences التي تحتاجها المؤسسة والتي لها دور فعال في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية؛
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استنادا إلى احتياجاتهم؛
- ضرورة تمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات والكفاءات فحسب؛
- ضرورة استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم أداء العاملين بعد التدريب، واستناده في ذلك إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن ترى بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة، كما يجب عليها متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقترح مخططات التوظيف بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة الإدارة المالية.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة من مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية.

كما اشتملت الدراسة التطبيقية على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلة المباشرة وكذا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة التطبيقية وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه حيث تم تحكيمها من قبل أساتذة، وكذا بالاعتماد على اختبار الصدق والثبات.

ليتم التطرق في المبحث الأخير إلى اختبار صحة الفرضيات، كما تم استخلاص بعض النتائج، وتقديم جملة من التوصيات.

الخاتمة

الخاتمة:

إن تحقيق الفعالية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مرهون بمستوى تطور إدارة مواردها البشرية وتلاؤمها مع التطورات العالمية في كل المجالات (المعلوماتية، التنظيمية والتقنية)، ويبقى التغيير هو الوسيلة الأساسية لتحديث هذه الإدارة التي أصبحت في أغلبية الأحيان لا تتناسب مع مقتضيات العصر.

كما أن مهمة إدارة الموارد البشرية تحولت إلى مهمة إستراتيجية تقتضي مرافقة التغيير وإنجاحه أكثر من أي مهمة أخرى، ويتطلب تحقيق ذلك تزويد هذه الإدارة بتقنيات التكوين والتطوير والتقييم الأساسية لعملها وبالنظم الفعالة لكشف التغييرات في المحيط ونشرها.

إن المؤسسة التي تمتلك موارد بشرية مدربة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها، التي قد تطرأ على بيئة العمل في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، إضافة إلى تمتعها بكفاءة وفعالية سياسات واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية، وأيضاً اختيار الآلية المناسبة لعملية الموائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني والاقتصادي والاجتماعي، لا شك أن المؤسسة التي تتصف بهذه الخصائص يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل الايجابي مع التغيير الذي قد تمليه وتفرضه المتغيرات البيئية المتعددة، تلك الميزة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تعزيز مركزها التنافسي.

النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة الميدانية أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.
- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية ترى أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار و ليس تكلفة.

الخاتمة

- بينت الدراسة الميدانية أن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد يؤدي ذلك إلى تراجع وانخفاض مستوى الأداء.
- إن الميزة التنافسية لأي مؤسسة أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية والمطلقة للموارد الخام هي المقياس الأول للتقدم، وهذا ما يراه بورتر أن استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة يعتبر من الركائز التي ينبغي عدم إهمالها كونها تكشف للمؤسسة نقاط قوتها وضعفها وتعلمها كيفية التعامل مع التهديدات واغتنام الفرص المتاحة.
- يمثل المورد البشري الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر للإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المخاطر والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، بالإضافة إلى أن انتماء الفرد وولائه لمؤسسته مفتاح للتغيير والتنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات والكفاءات وتنميتها وتوظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل ضمن فرق وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة والأفراد خاصة وكذا امتلاك مزايا تنافسية جديدة.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.
- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.
- إن العمل الاستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية، يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف

الخاتمة

الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة ويصعب على المنافسين تقليدها.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفهم، والعمل على زيادة معارفهم من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أدائهم لتقوية نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مساهم الوظيفي وتنمية ميولهم المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.
- في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية الرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون بإمكان مسؤولي الموارد البشرية أن يمارسوا فن التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى تنافسية مع ما يحتاجه الأفراد داخل التنظيم لكي يشعروا بالأمن والاستقرار.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد عادل راشد، (1981): مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
2. أحمد ماهر، (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
3. أحمد ماهر، (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. أحمد ماهر، (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
5. أحمد محمد المصري، (2001) : الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.
6. أحمد محمد صالح شمسان، (2001): قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر.
7. بشار يزيد الوليد، (2009): الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر، عمان، الأردن.
8. بن عيسى الشريف عبد القادر، (2008): تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.
9. تشارلز و جاريث جونز، ترجمة محمد الرفاعي، (1996): الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية.
10. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية.
11. جمال الدين محمد المرسي، (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.

قائمة المراجع

12. جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
13. حسونة فيصل، (2008): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
14. حمداوي وسيلة، (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
16. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. دوجلاس ك سميث، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2001): إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ، الاستراتيجيات، الأفراد، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
18. راوية حسن، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
19. راوية حسن، (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
20. راوية حسن، (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
21. راوية محمد حسن، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. زكرياء المطلك الجدوري، (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسة، دار الياروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
23. زهير ثابت، (2001): كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة والنشر: القاهرة، مصر.

قائمة المراجع

24. سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية: عمان، الأردن.
25. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
26. سهيلة محمد عباس، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
27. صالح عودة سعيد، (1994): إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة: طرابلس، ليبيا.
28. صلاح الدين عبد الباقي، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
29. صلاح الدين عبد الباقي، (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
30. طاهر محمود الكلالدة، (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
31. عايدة سيد خطاب، (1999): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة، المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، مصر.
32. عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع: القاهرة، مصر.
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999): الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
34. عبد السلام أبو قحف، (1996): التنافسية و تغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع: الإسكندرية، مصر.
35. عبد السلام أبو قحف، (1997): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.

قائمة المراجع

36. عبد السلام أبو قحف، (2002): بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر .
37. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
38. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.
39. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، (1998): تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر.
40. علي السلمي، (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
41. علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
42. علي محمد نصر الله، (1994): أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريس المهني، المركز العربي للتدريب المهني: منظمة العمل العربية، طرابلس، ليبيا.
43. عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
44. عمرو وصفي عقلي، (1991): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران: عمان، الأردن.
45. كامل بربر، (2008): إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني: بيروت، لبنان.
46. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، (2008): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
47. محمد أحمد عبد النبي، (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر: عمان ، الأردن.
48. محمد الصيرفي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
49. محمد جمال برعي، (1973): التدريب والتنمية، عالم الكتاب: القاهرة، مصر.

قائمة المراجع

50. محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS (version 15-16)، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
51. محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
52. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، ومحمد سعيد السلطان، (1999): مقدمة في إدارة الأعمال و المال، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
53. محمد فالح صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
54. محمد قاسم القريوتي، (2010): الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
55. محمد ماهر عليش، (1971): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر.
56. محمد مرعي مرعي، (1999): أسس إدارة الموارد البشرية: النظرية و التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر: دمشق، سوريا.
57. مصطفى محمود أبو بكر، (2004): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
58. مصطفى نجيب شاويش، (1996): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
59. مصطفى نجيب شاويش، (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق: عمان، الأردن.
60. معين أمين السيد، (2010): إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى.
61. مؤيد سعيد السالم، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

62. مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
63. نبيل الحسيني النجار، (1990): إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر.
64. نبيل محمد مرسي، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
65. نبيل مرسي خليل، (1995): الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، مصر.
66. نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب: مصر.
67. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري: عمان، الأردن.
68. نصر الله حنا، (2002): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. نظمي شحادة، محمد رسلان الجبوسي و محمد الباشا، (2000): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
70. نواف كنعان، (1999): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. نوير طارق، (2002): دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط: الكويت.
72. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أبو قاسم حمدي، (2003): تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
2. بلالي أحمد، (2003): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر (دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر.
3. بوبعة عبد الوهاب، (2012/2011): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
4. تروت علال، (2006): إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
5. حجاج عبد الرؤوف، (2007/2006): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
6. حسن فلح حسن، (2009): إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
7. حسين يركي، (1995-1996): أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية - حالة مركب السيارات الصناعية في الرويبة (C.V.I)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

8. حسين يرقى، (2008/2007): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
9. خبابة حسان، (1996): إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر.
10. سراج وهيبة، (2012/2011): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
11. سملاي يحضية، (2004/2003): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
12. صالح أحمد علي، (2001): أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
13. عبد الحكيم عبد الله النور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنتاج الاقتصادي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص اقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا.
14. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
15. عبد الناصر موسي، (2005-2004): نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر.
16. عمار بوشناف، (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.

قائمة المراجع

17. قديد فوزية، (2006/2005): المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
18. كشاط أنيس، (2006/2005): دور إدارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة سونغاز)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
19. كمال طاطاي، (2003/2002): دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
20. محمد الطيب دويس، (2005): براءة الاختراع كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
21. محمد رشدي عايش صيام، (2007): فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

ج. المجلات:

1. إبراهيمي عبد الله وحميدة مختار، (فيفري 2005)، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، العدد السابع، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. أحمد بلالي، (ماي 2007): الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة.
3. أحمد مهدي عبد القادر و أحمد إبراهيم أبوسن، (نوفمبر 2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية، مجلد 12 (02) للعام 2011، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
4. زهير صباغ، عبد العزيز أبو نبعه، (1990): التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مج2-ع2 مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

قائمة المراجع

5. سعد العنزي، (2001): أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28 ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.
 6. سملاي يحضية، (2004): التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، العدد السادس، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 7. عبد الفتاح بوخمخم، (2001): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد15)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
 8. علي توفيق الصادق، (1999): القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد5، أبو ظبي.
 9. فرحات غول، (2009): الميزة التنافسية الطريق لريح المعركة التنافسية، العدد الثاني عشر، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.
 10. محمد الطراونة، (2002): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، المجلد 29، العدد 1، مجلة العلوم الإدارية، الأردن.
 11. محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، (2010): أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلد 26، العدد الثاني، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
 12. ناصر مراد، (2008): الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية في الدول العربية، العدد 10، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر.
 13. وديع محمد عدنان، (ديسمبر 2003): القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية.
- د. المؤتمرات والملتقيات:
1. كمال زريق، بوزعرور عمار، (21-22 ماي 2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر.

قائمة المراجع

2. رجم نصيب، آمال عياري، (29-30 أكتوبر 2002): الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3. الهادي بوقفلول، (10/09 مارس 2004): الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
4. الداوي الشيخ، (10-09 مارس 2004): دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. موساوي زهية، خالد خديجة، (09-08 مارس 2005): نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العالمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
6. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، (27-28 نوفمبر 2007): دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
7. أمينة بن علي، العجال بوزيان، (10-11 نوفمبر 2009): الميزة التنافسية (المفهوم والمحددات)، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة.
8. حريري بوشعور، صليحة فلاق، (13-14 ديسمبر 2011): رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

9. فريد كورتل، (15-17 ديسمبر 2012)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

1) Les ouvrages :

1. Blondin fabi،(1993): gestion des ressources humaines، université canada.
2. C.DUPONT, (1969) : L'entreprise et la concurrence internationale, DUNOD ECONOMIE.
3. Debonneuil Michèle, Fontagné Lionel, (2003) : Compétitivité, conseil d'analyse économique, Paris.
4. Dessler, G., (2000) , Human Resource Management, 8th Edi., U.S.A : Prentice Hall.
5. Fisher, C.D et al. , (1993) , Human Resource Management, 2nd Edi, U.S.A :MCGraw-Hill Inc.
6. Gerry Johnson, Heran Scholes, (2000) : Stratégique, publi-union, paris.
7. Jacques Grisé, (2001) : Les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable, éditions organisation.
8. Jean Jacques Lambin, (1994): MARKETING STRATEGIQUE, 3EDIT, ED.SCIENCE INTERNATIONALE.
9. Jean Michel Plance, (2000) : Théorie Des Organisation, Dunod, Paris.
10. Jean Stafford, Paul Bodson, (2006) : L'analyse multivariée avec SPSS, Presses de l'Université du Québec, Canada.
11. M. Porter, (1993) : Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition.
12. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. , (2002) : Human Resource Management, 2nd Edition, Canada South-Western Thomson Learning.
13. Michel Weill, (2001), Le management (la pensée, les concepts, les faits), paris.
14. Moulinier René(1998) : « l'évaluation du personnel » , top: édition, paris.

15. P.KOTLER, (1991): MARKETING MANAGEMENT, 6eme EDIT, PUBLI UNION.
 16. PHILIPPE MOATI, (1992): Hétérogénéité des entreprises et échange international, ED.ECONOMICA.
 17. Pierre. G. Bergeron, (1983): la gestion moderne théorie et cas. Ed : geaton morin canada.
 18. Richard perseau, (1984) : entreprise (gestion et compétitivité), édition economica, paris.
 19. Stewart, T.A., (1999) : Intellectual Capital : The New Wealth Of Organisations, Double Day-Currency, New York.
 20. Tom Peters, Robert Waterman, (1984) : Le Prix De L'excellence, Inter – Edition, Paris.
 21. Wheelen, T.L. , and Hunger, J.D. , (2002) : Concepts of Strategic Management and Business Policy, Pearson Education India, 8th Edi.
- 2) Les Revues & Périodiques :**
1. C.H Besseyre Des Horts, (1987), Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines, Revue Française de gestion, N°65.
 2. Cancetta Lanciaux, (mais 2000) : compétitivité et employabilité, revue personnel, ANDCP édition, Paris, N°409.
 3. D.Petit, A M.Bengue, (2001), Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines, revue française de gestion, n°132.
 4. Hitt, M.A. et al. , (2001) : Direct and Moderating Effects of Human Capital on strategy and Performance in Professional Service Firms : A Resource-Based Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1.
 5. J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol, (1998) , Le Modèle Des 3 c en question, revue française de gestion, mars-avril.
 6. John Hagedoorn, (1995) : L'entreprise a l'échelle de la planète, Problèmes Économiques, N 2415-2416, 15-22MARS.
 7. Philippe Lorimo, Jeun Tarondeau, (1998) : De la stratégie aux processus stratégique, Revue française de gestion, N° 117.
 8. Ulrich, D , (January-February 1998) : A New Manadte For Human Resources, Harvard Business Review.

الملاحق

الملحق (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

موضوع الدراسة: إدارة الموارد البشرية و دورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة
-دراسة حالة الجزائر -

إلى السيد (ة) مدير الموارد البشرية:

سيدي المحترم تحية طيبة وبعد، نرجو من سيادتكم مشاركتنا في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة على الاستبيان حيث أن النتائج المترتبة على هذا الاستبيان سوف تستخدم في إنجاز رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة - دراسة حالة الجزائر، لذا نرجو من سيادتكم أن تكون الإجابة من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية بكل موضوعية ووضوح خدمة لهذا البحث، ونتعهد بأن المعلومات المتحصل عليها سوف تستخدم في البحث الأكاديمي العلمي فقط.

ملاحظة: بعد الإجابة على الاستبيان يرجى وضع ختم المؤسسة LE CACHET عليه من فضلكم.

الباحثة: زوايدية أفراح

البريد الإلكتروني: zouaidia.afrah@hotmail.fr

معلومات عامة:

I. حول المجيب:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

30-20 40-31 50-41 أكثر من 50

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي مهني جامعي

4. المنصب :

5. الأقدمية في المنصب:

أقل من 5 سنوات 10-5 15-11 أكثر من 15 سنة

II. حول المؤسسة:

6. اسم المؤسسة:

7. الشكل القانوني لمؤسستكم:

SNC SPA SARL EURL أخرى أذكرها.....

8. قطاع الأعمال الذي تنشطون فيه:

<input type="checkbox"/> الصناعة التحويلية	<input type="checkbox"/> الصناعة الميكانيكية
<input type="checkbox"/> الصناعة الكيماوية	<input type="checkbox"/> الصناعة البترولية
<input type="checkbox"/> الصناعة الغذائية	<input type="checkbox"/> الخدمات
<input type="checkbox"/> النسيج و الجلود	<input type="checkbox"/> النقل
<input type="checkbox"/> السياحة	<input type="checkbox"/> البناء و الأشغال العمومية و الري

..... أخرى أذكرها

9. عدد العمال بالمؤسسة:

بالنسبة للفقرات التالية يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
توظيف الموارد البشرية						
التحليل الوظيفي						
					01 من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم.	
					02 من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	
					03 يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال.	
تخطيط الموارد البشرية						
					04 تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.	
					05 تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.	
					06 تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	
					07 تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مرجعية للكفاءات Le référentiel des compétence التي تحتاجها المؤسسة.	
استقطاب الموارد البشرية						
					08 تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
					09 تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.	
					10 تعتبر إدارة الموارد البشرية المصادر الخارجية	

					السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	
					تعتمد إدارة الموارد البشرية على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة.	11
					يتم التأكد من فعالية الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.	12
اختيار و تعيين الموارد البشرية						
					تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية وفق معايير موضوعية.	13
					تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.	14
					الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.	15
					قرار الاختيار و التعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسئول.	16
					هناك تحيز عند اختيار و تعيين الأفراد في المؤسسة.	17
تدريب و تكوين الموارد البشرية						
					تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استنادا إلى احتياجاتهم.	18
					توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب.	19
					يخصص الوقت و الميزانية الكافية لتدريب الموظفين.	20
					تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	21
					ترى إدارة الموارد البشرية أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار و ليس تكلفة.	22
تقييم أداء الموارد البشرية						
					تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة.	23
					يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية.	24

					يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم.	25
					يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.	26
					نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.	27
تحفيز الموارد البشرية						
					تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة.	28
					تسهل إدارة الموارد البشرية على تحقيق العدالة في منح المكافآت.	29
					طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين.	30
دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة						
					يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في مجلس إدارة المؤسسة.	31
					تقترح إدارة الموارد البشرية بعض القرارات التي يؤخذ بها لتحسين أداء العاملين.	32
					تقترح إدارة الموارد البشرية مخططات التوظيف بالتنسيق مع الإدارات الأخرى و خاصة الإدارة المالية.	33
					تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية التي تهم المؤسسة ككل.	34
					تحظى آراء إدارة الموارد البشرية بالقبول من طرف الإدارة العليا.	35
					توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا حول نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية في مؤسستكم.	36
					توفر إدارة الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل.	37
					تمضي إدارة الموارد البشرية معظم الأوقات في معالجة المشاكل اليومية للعاملين (بعد تشغيلي و ليس استراتيجي).	38

					تقارن إدارة الموارد البشرية بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستكم و تلك الموجودة لدى منافسيكم.	39
					لا يتم اتخاذ القرارات الهامة إلا بعد استشارة إدارة الموارد البشرية.	40
					تصمم إدارة الموارد البشرية لوحة قيادة Tableau de bord خاص بالموارد البشرية.	41

الملحق (02)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة عنابة	الأستاذ الهادي بوقلقول	01
جامعة عنابة	الأستاذة ثلاجية نوة	02
جامعة عنابة	الأستاذ علي بن ثابت	03
جامعة عنابة	الأستاذ معمر داود	04
جامعة سوق أهراس	الأستاذ بن رجم محمد خميسي	05