

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي مغنية



كلية: العلوم الاقتصادية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال موارد بشرية

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي

بعنوان

دور ادارة الموارد البشرية في  
تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية لمؤسسة- حليب النجاح-

تحت إشراف  
أ.بن عيسى كمال الدين

من إعداد الطالبتان :

-بن عيسى أسماء

-دراوي خديجة

رئيسا

جامعة تلمسان

د.بن عزة محمد

مشرفا المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية تلمسان

أ.بن عيسى كمال الدين

جامعة تلمسان

أ.بن لباد محمد

مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد لله حمد الشاكرين والشكر لله شكر الذاكرين والصلاة والسلام على نبيه الأبي القرشي الأمين وعلى آله وصحبه الغر الميامين .. وبعد:

نتقدم بالشكر الخالص إلى:

➤ أستاذنا المشرف الأستاذ بن عيسى

كمال الدين الذي كان لنا سندا من

اجل إتمام هذا البحث، ونشكره على

قبوله تقييم هذه المذكرة و تشجيعا

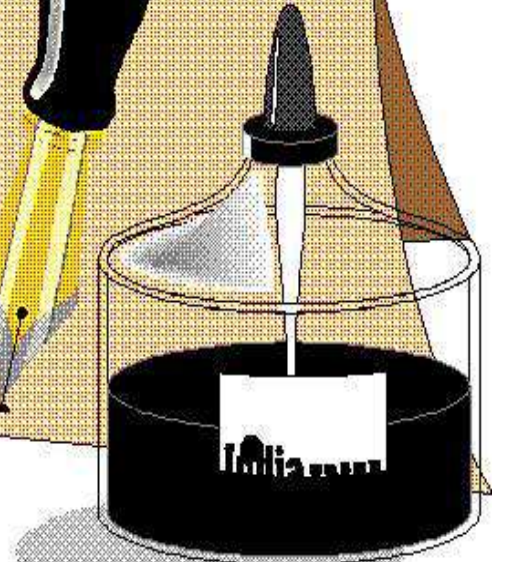
ته ونصاحه القيمة.

➤ أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

تقييم هذه الأطروحة.

➤ كل الأساتذة وزملاء الدراسة في

المركز الجامعي بمغنية.



# إهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره  
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه  
فأظهر بسماحته تواضع العلماء  
وبرحابته سماحة العارفين.  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
أمي وأبي عرفانا، حبا وتقديرا.  
أخي كمال الدين؛ فاروق؛ زينة  
إلى صديقتي التي شاركتني في اتمام  
هذا البحث: خديجة و عائلتها



بن عيسى أسماء

# إهداء



\*إلى روح جدّتي الغاليتين طيّب الله ثراهما .  
كنز الحكمة والمحبة الذي لا يُسلب .  
\*إلى جدّي الغالي حفظه الله .  
معين الخير والبركة الذي لا ينضب .  
\*إلى والديّ الكريمين حفظهم الله .  
الحضن الأكبر الذي أنزوي و من الدنيا إليه أهرب .

\*إلى شقيقتي مريم وشقيقتي أسعد وعبد السميع .  
الوكر الوردي الدافئ ، ألجأ إليه في الوقت الأضعب .

\*إلى كل أفراد العائلة كـبـيرـا وصـغـيرـا .  
\*إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم .  
\*إلى صديقتي التي شاركتني في اتمام هذا البحث: أسماء و عائلتها



خديجة دراوي

”

”

الله

## مقدمة:

في ظل ما تشهده الساحة الإقتصادية، من تصاعد المنافسة و اتساع نطاقها، حيث شملت العام و الخاص، و تعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي، ولقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي على معظم الإقتصاديات سواء تلك المتقدمة أو النامية، وإن كان بدرجات متفاوتة.

و عليه ففي ظل إشتداد المنافسة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المؤسسات إنتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من أجل البقاء والإستمرارية من جهة وقصد التفوق على منافسيها من جهة أخرى، ولن يتأتى ذلك إلا إذا حازت المؤسسة على عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها.

الكثير من العلماء الإداريين تحدثوا وأكدوا في دراساتهم على أهمية تحقيق الميزة التنافسية وأكدوا على أن وسائل وإستراتيجيات تحقيقها كثيرة ومتعددة وتختلف باختلاف ظروف و إمكانات المؤسسات و أسواقها (منها: إمتلاك تكنولوجيا متقدمة، التمتع بموقع إستراتيجي، العلاقات المتميزة مع الموردين، إمتلاك علامة تجارية مميزة أو براءة اختراع، الجودة العالية في إنتاج السلع و الخدمات...).

و حديثا أصبح يؤكد على ضرورة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والمبتكرة المدربة والمزودة بالمهارات والإمكانات والمعارف المتطورة، والمحفزة على الأداء التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغير المستمر، حيث تعتر من أهم موارد المؤسسة كما أنها مصدر كل نجاح إذ تمت إدارتها بشكل جيد وفعال.

ونظرا لتميز المورد البشري بالتغير والتحديد والابتكار ولزيادة فعاليته وأدائه أحدثت له وظيفة أو إدارة تهتم به أكثر وهنا أصبحت إدارة الموارد البشرية تباشر عدة وظائف أساسية ابتداء بالتخطيط لاحتياجات من يد عاملة وتعيين أفضل المتقدمين مرورا بالتكوين لإعداد الفرد وتحفيزه على المبادرة حتى ينعكس ذلك إيجابا على المؤسسة وانتهاءا بالتقاعد أو التسريح وهذا الدور الجديد الذي أصبحت تلعبه

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات اقتضى ضرورة تكامل أنشطتها وسياساتها مع السياسات والاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل هذه الأخيرة من أهم سياساتها البحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً.

ومن هنا يتضح لنا أن المصدر الحقيقي لتكوين المقدرات التنافسية واستمرارها وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة هو المورد البشري الذي تمثله إدارة الموارد البشرية والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والبرمجة والتنسيق والتنظيم والإعداد والتطوير والتنفيذ والانجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة كالموارد المادية والمالية والمعلوماتية إذ أن ما تتسع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تضع التميز للمؤسسة.

## 1. إشكالية البحث:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر في الميزة التنافسية لمؤسسة النجاح لصناعة الحليب مشتقاته -مغنية-

وتسهيلاً للدراسة قمنا بتجزئة هذا الإشكال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما مستوى سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- ؟
- ما مستوى الميزة التنافسية لمجمع النجاح - مغنية- ؟
- ماهو اثر السيايات المتبعة من طرف ادارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع النجاح - مغنية- ؟
- ماهو اثر السيايات المتبعة من طرف ادارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التميز لمجمع النجاح - مغنية- ؟



## 2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات و وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع النجاح - مغنية -

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-مستوى السياسات والوظائف التي تتبعها الموارد البشرية في مجمع النجاح لصناعة الحليب و مشتقاته -مغنية- ضعيف ؛
- 2-مستوى الميزة التنافسية في مجمع النجاح لصناعة الحليب و مشتقاته -مغنية- ضعيف ؛
- 3-يوجد أثر ذو دلالة لسياسات ووظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع النجاح لصناعة الحليب و مشتقاته -مغنية- ؛

## 3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية ، وما تمثله بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله تحقيق البقاء والربحية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن دور ادارة الموارد البشرية في الدؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي مصنع النجاح لصناعة الحليب و مشتقاته بصفة خاصة.

وبالنظر إلى المنافسة التي يتمتع بها سوق الحليب، سنسعى للوقوف على مدى مساهمة دور ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في مجمع النجاح لصناعة الحليب و مشتقاته.

## 4. اسباب اختيار الموضوع

\*أسباب شخصية:

-طبيعة التخصص الذي اتخصص في دراسته، حيث أن هذا الموضوع يدخل في إطاره؛

-شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام الاكثر بالموارد البشرية

\*أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

-قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الدوارد البشرية ضمن موارد المؤسسة؛  
-يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب،

## 5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- إبراز أهمية الفرد داخل المؤسسة.
- تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية.
- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## 6. منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء و صياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية و أثرها على الميزة التنافسية.

-المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاورر الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS

## 7. أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات و المعلومات:

تتمثل هذه المصادر و الأدوات فيما يلي:

- المسح المكتبي للكتب و الدوريات و الدراسات العلمية السابقة و التقارير بالإضافة إلى شبكة الانترنت و الوثائق ذات الصلة بالموضوع.
- اعتمدنا كذلك في دراسة حالة مجمع النجاح على المقابلة و الاستبانة (الاستمارة)

## 8. الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات و الدوريات و الكتب تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية:

مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث يحضيه سمالي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة، و إدارة الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

2. دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق

على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورى الفلسفة في الإدارة العامة، للباحثة فاطمة علي محمد الربابعة ، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، حيث تنطلق

المشكلة البحثية لهذه الدراسة من كيفية تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية كمنظمة عامة تعليمية من خلال سياساتها في إدارة مواردها البشرية وتحديد السياسات المؤثرة في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

من أهم نتائجها توفر درجة عالية من أبعاد سياسة الإختيار و التمكين وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ومتوسطة من أبعاد التخطيط والمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة و كذا وجود درجة عالية من أبعاد محور التعليم و خدمة المجتمع ومتوسطة من أبعاد محور البحث العلمي والإدارة الجامعية كمحاور للميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباط قوية وأثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمحاورها مجتمعة.

3. دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية للبتترول وبعض الشركات التابعة لها)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال للباحثة رشا محمد علي السمني، كلية التجارة ،جامعة القاهرة، 2008، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن تعظيم الأداء التنظيمي من خلال الإستثمار في رأس المال البشري ؟ حيث ركزت في الجانب النظري على إظهار أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإستراتيجية التي إقتصرت على الإختيار، التدريب، التحفيز ، تقييم الأداء ، كما تطرقت إلى تحديد مفهوم الأداء التنظيمي وكيفية قياسه ومدى أهمية تحقيقه في ظل بيئة العمل الحالية المتميزة بالتنافس الشديد.

## 9. هيكل الدراسة

يتجسد موضوع البحث والوصول الى النتائج المنتظرة في هذه الدراسة . فان الخطة المعتمدة سنعالجها من خلال مقدمة عامة . فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي وخاتمة عامة وقسمنا الفصول كمايلي :

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية – نظرة عامة –

سنتطرق في هذا الفصل الى إطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

الفصل الثالث : دراسة ميداني لجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية-

سنتطرق في هذا الفصل الى تقديم نظرة عامة عن مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية-

ثم الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وأخيرا عرض وتحليل البيانات واقتراح الفرضيات والنتائج العامة والاقتراحات

خطة البحث:

مقدمة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية - نظرة عامة -

المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تطور المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية

المطلب الأول: التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التكنولوجي وفعالية الموارد البشرية

المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف وأنواع الميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص ومصادر ومحددات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: عوامل نجاح وبناء وتأکید الميزة التنافسية

المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية

المطلب الثاني: إستراتيجية Porter

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومبدأ الحفاظ عليها

المبحث الثالث: كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري

المطلب الأول: الموارد البشرية كميزة تنافسية

المطلب الثاني: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية وسمات نظامها القادرة على خلق

الميزة تنافسية للمؤسسة

المطلب الثالث: كيف تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته - مغنية-

المبحث الأول: نظرة عامة لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته - مغنية-

المطلب الأول: تعريف مجمع النجاح وهيكله التنظيمي.

المطلب الثاني : سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في مجمع النجاح مغنية

المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع النجاح مغنية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة مجالاتها وأدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة متغيراتها أدوات قياسها

المطلب الثالث: اجراءات تطوير اداة القياس واساليب المعالجة الاحصائية.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات-النتائج العامة للدراسة  
والاقتراحات-.

المطلب الاول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

# الفصل الأول



## تمهيد:

إنّ أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية الدعامة الحقيقية التي يستند عليها، حيث تمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة جيد وتوفرت الظروف التي تدفعها إلى العمل والعطاء، وتعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها والسعي لتحقيقها.

وللتعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية.

منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، حيث جاء هذا المفهوم نتيجة تطورات متداخلة التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتقوم بإعداد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور ا.د.م.ب.

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل النظرة الحالية لإدارة الموارد البشرية وأثرت على طريقة ممارستها في الحياة العملية. تعددت العوامل التي كان لها تأثير على إدارة م.ب، وسوف نركز على العوامل الرئيسية التي كان لها تأثير جوهري على هذا الموضوع، هي:

### أولاً: العوامل الاقتصادية.

إنّ حالة الاقتصاد والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، حيث تتجه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرّواج، وتقلّصها في فترات الكساد، فمثلاً في ظل الكساد التي ساءت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات التي ساءت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.<sup>1</sup> إنّ الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد ب، بالذات من ناحية تطور مداخل المستخدمين لتحفيز العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 58.

<sup>2</sup>-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 40.

بهذا اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية، وتراجع السياسة الحمائية، والتوجه نحو الخصوصية، وحدوث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية، ومقاومة التغير من النقابة.<sup>1</sup>

لكل هذه الظروف والضغوط الاقتصادية فرضت على المؤسسات ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة، وعليه فمن الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط السطحية تتضمنه من وظائف، وكذا وضع سياسيات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء، وكذا المكافآت والحوافز، لكل هذا لا يمكن أن يتم بدون الاستعانة بإدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### ثانياً: العوامل القانونية.

لقد تركز التدخل الحكومي قبل عام 1930 في مجال الأمن الصناعي والصحة وكذا تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة، ومنذ ذلك التاريخ بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد، خاصة في تحديد الحد الأدنى للمعدلات والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، أمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.<sup>3</sup>

إنّ العوامل القانونية لها تأثير قوي على سياسيات الموارد ب المؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد ب، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 4.

<sup>2</sup>-جاري ديسلر، إدارة م.ب، توجه محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 46.

<sup>3</sup>-عبد الغفار حسن، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 14.

<sup>4</sup>-Charles-Henri Besstré des horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils les éditions d'organisation. Paris, 1990. P.147-148.

### ثالثاً: العوامل الاجتماعية.

قد تعرض المجتمع لتطور كبير وتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم، فقد اتسعت نظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم، وتغيرت اتجاهاتهم وموقفهم من التجمعات العمالية للمنظمة (النقابات واتحاد العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل<sup>1</sup>.

إنّ العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة وبالتالي على إستراتيجيتها، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها الخاصة مما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، لذا يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها.<sup>2</sup>

### رابعاً: العوامل التكنولوجية.

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة، واستخدام الأساليب الإنتاجية المتطورة والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل على الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال. وقد ترتبت على التطورات السابقة إحداث تغيرات في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل أو إعادة تدريبهم، بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup>-خالد عبد الرحيم المعبتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استرلترجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 28.

<sup>3</sup>-عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 15.

إنّ التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم، ورقية في النواحي التكتيكية والفنية، قد مر عبر طريق طويل من التطور، صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات، نتيجة لذلك أصبحت المؤسسة ملزمة على المحافظة على ميزتها التنافسية، من خلال التطوير وتسريع الإبداع التكنولوجي، وتكوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آليتها ونظمها وسياستها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية، ومن أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط الطويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

سنعرض فيما يلي نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل متتالية منذ بروز الثورة الصناعية إلى يومنا هذا.

#### أولاً: مرحلة الثورة الصناعيّة.

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين<sup>2</sup>، ومن أهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة. ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشتري، وقد سبب هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حسين برقي، مرجع سابق، ص 6-7.

<sup>2</sup>-طاهر محمود الكلالده، تنمية إدارة م.ب، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

<sup>3</sup>-هيثم حمود الشلبي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 153.

ثانياً: ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية.<sup>1</sup>

إنّ أول ظهور لإدارة م.ب في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد "Ford" لصناعة السياسات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914، باسم أطلقه عليها مؤسس الشركة "هنري فورد" هو "إدارة الاستخدام" "Employment Deptment"، ثم توسع حجم أعمال الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم، وجد "فورد" بأنّ هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل والعمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، ينتج عنه ارتفاع كبير لمعدل دورات العمل في الشركة عام 1913، هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل غائبة جدا بسبب انخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك للعمال، وهذا الترك تطلب إعادة التوظيف المستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل.

إلى جانب ذلك أدركت شركة "فورد" ضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب العمال، ويمكن القول في هذا المقام، أنّ العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت بأن تجربة شركة "فورد" كانت ناجحة قامت بإحداث إدارات الاستخدام فيها، خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

ثالثاً: الحرب العالمية الأولى (1914-1918).<sup>2</sup>

أضفت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فيسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، الأردن، ص 42-48.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

العمل، وتوفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بدل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل.

#### رابعاً: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية-التaylorية-

ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تبناها "تايلور" ساهمت بشكل كبير في إبراز كأهمية إدارة م.ب، فقد حاولت حركة تايلور تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة هي:<sup>1</sup>

- 1- تطوير حقيقي في الإدراك: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية والجواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين، والذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة م.ب.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد ب، وذلك من خلال رفع زيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

#### خامساً: مرحلة نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن 20 نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخوض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة العمل هي التي ساعدت على ظهور العمالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-هيثم حمود الشلبي، مرجع سابق، ص 153-154.

<sup>2</sup>-طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 22.

سادسا: مدرسة العلاقات الأساسية (1927-1932).<sup>1</sup>

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات لتجارب مصانع الهاورثون "Hauthorn" تحت إشراف "التون مايو" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجاتهم وأهمية الحوافز المعنوية والمادية وتأثيرها على الإنتاجية، كما أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي تعمل فيها؛ وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التايلورية والتي مفادها: أن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل المال فقط، وأشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس: أن العامل إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال للعنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد مختصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف عليها يجعل أداءها أكثر فاعلية.

سابعا: الحرب العالمية الثانية (1939-1945).

ظروف الحرب الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، ولقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا مثلا وتحديدًا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية في المصانع البريطانية 5500 مختص، كانوا يسمون بـ"ضابط الأفراد" "Personal Officer"، وانحصر دورهم في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.

<sup>1</sup> -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44-46.



ثامنا: ولادة إدارة الأفراد (1950-1980).

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف وظهر تخصصي جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تدرّس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية Management and Industrial Relations Personal". ممّا فقل دور هذه الإدارة تزايد تدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف، حيث سن قوانين وتشريعات حماية الموارد البشرية في المنظمات، وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراعات بينهما ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، كلما طالمت بتشغيل دور الأفراد لرعاية وتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بشؤون العمل والعاملين ما بين عام 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعني بشؤونه، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد وممارستها، والحفز الإنساني، لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسيات الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، التعويضات، وتستخدم قواعد وأوصل علمية في هذه المجالات. لقد أصبح نطاق وظائف ممارسات إدارة الأفراد ليشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.

تاسعا: ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن).<sup>1</sup>

بعد عام 1980 تقريبا مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى إدارة الموارد البشرية (Management Hurman Resourse) والتي يرمز لها MRH، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون وعمل ودور الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد. لقد أصبح لهذه الأداة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية، ويعمل في هذه الإدارة الآن متخصصون درسوا واحترفوا العمل في مجال مصطلح "وظائف الأفراد" بل استخدم عوض عنه "أنشطة الموارد البشرية"، فبعدما هبت رياح العولمة على ميادين العمل وتم تحرير التجارة الخارجية واشتدت المنافسة العالمية بين المؤسسات على اختلاف نوعيتها وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء، والتدخل الكبير للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة النقابات لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة فقط بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد موجداتها وأصولها، فعن طريقهم يمكن تحقيق القيمة المضافة، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم إستراتيجيات العمل، وقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ"جودة حياة العمل" الذي يؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء وقدرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وفي دراسة على عدد من الشركات الأمريكية عام 1980 وجد أن 38% منها قد تحولت إدارة الأفراد فيها إلى إدارة موارد بشرية، ونسبة 81% من 38% أصبح مدير الموارد البشرية فيها نائبا للمدير العام.

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الشكل رقم 01: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

العصر	1900-1850	1940-1900	1960-1940	1980-1960	1995-1980	ما بعد 1995
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية
	عمالة مرتبطة	الاتحادات العمالية	التغير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	الأصول الذكية
المتغيرات في وظيفة الإدارة م.ب	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إضافة القيمة	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	رضا العميل	التوجه إلى المنتج والسوق	الإنتاج الكبير	ظهور المنتجات	النتائج التجارية
-----------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------	-------------------	------------------	---------------------

المصدر: اشلوك تشافدا، شلبا كبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزاجي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 17.

لقد تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بدايات ظهورها في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل التعيين وإمساك السجلات، ولكن مع مرور الوقت والأحداث اتضح أنّ لإدارة م.ب دور هام جدا وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، فأصبح المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري لمورد اقتصادي وقوة دفع ومتغير إستراتيجي يستعان به لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أصبحت المؤسسات تعمل على تنمية أكثر فأكثر باعتباره عنصر من العناصر الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مميزات الفكر الحديث التي تسهم في توفيق إدارة الموارد البشرية، ثم نستعرض دافع إدارة م.ب في ظلّ المسؤولية الاجتماعية والبيئة للمؤسسة الاقتصادية.

#### أولاً: إدارة الموارد البشرية الحديثة.

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة، ثم في تفوق إدارة م.ب، ولعلّ أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل، لتحقيق رضا العملاء.
2. تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
3. لا تخشى التغيير على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من اهتمامات الإدارة.
4. تتبنى مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
5. تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

<sup>1</sup>-علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، النزعة الجديدة، القاهرة، ص 48-49.

6. تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البرش هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
7. تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
8. تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين، بغض النظر على المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
9. تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة، التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد تقييم أداء الأفراد.
10. تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.
11. تسهر على استثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي استغلاله إلى أبعد حدٍّ ممكن، وفي إدراكها لأهمية الوقت تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقليل فترات الانتظار.
12. تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
13. تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
14. تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجدها تستمر في البحوث والتطوير لتنمية التكنولوجيا الحديثة.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية

### للمؤسسة الاقتصادية.

يشهد الفكر الاقتصادي مع تسعينات القرن السابق تحولاً جديداً في الاهتمام بالموارد البشري، باعتباره القوة المحركة والمبدعة في المؤسسة، إذ أنه وسيلة وهدف العملية الإنتاجية في نفس الوقت، ونظراً للتوجهات الجديدة التي تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة على حقوق الإنسان، فإن مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أملاً في تحقيق الاستجابة لها بصورة أخلاقية، وطوعية كشروط لاستدامة وتطور المؤسسة (سيتم التطرق لتعريف المسؤولية الاجتماعية لاحقاً).

### 1- سياسة الصحة والسلامة المهنية:

يعرف "جون بيزرس" الأمن والسلامة المهنية على أنه: "البحث عن جو العمل والمنسجم، مما يضمن للعامل التفرغ بجميع قواه للكفاءة المهنية".<sup>1</sup>

إن للأمن والوقاية من الحوادث جانبين، أولهما نفسي والثاني مادي، فمن الناحية النفسية، إذ أحسن الفرد بالأمان فإن ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية مما يدفعه إلى تطوير آليات الحياة بصورة أفضل خاصة إذا تلقى ثقافة تحسيسية حول أهمية الحفاظ على البيئة، صعبة كممارسة نشاطه، أما الجانب المادي فيتعلق بالمظاهر الخارجية للأمن والتي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمؤسسة اتجاهاً للأخطار التي تهدد الأمن والاستقرار.<sup>2</sup>

ويهتم برنامج الصحة والسلامة المهنية بتحقيق أساس السلامة من خلال:

- توفير قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق تخزينها ومعالجتها.

<sup>1</sup>-شرف ابراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط، ص 74.

<sup>2</sup>-إبراهيم بختي، الطاهر خاسرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التبعية المستدامة، مداخلة م

- التحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في العمل تأخذ جوانب السكون المؤثرة على العامل.

- المحافظة على النظافة سواء داخل محيط المؤسسة أو خارجيا.

وكل هذه الإجراءات تصب في تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحضه من مصادر المخاطر، وتجدر الإشارة إلى أن مسؤولية تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية تقع على كاهل كافة العمال في المؤسسة بداية من العامل البسيط وصولا إلى الإدارة العليا.

## 2- سياسة الأجور والحوافز:

تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العمال في المؤسسة، أمّا بالنسبة للحوافز فهي كل ما تدفعه المؤسسة للمال تبعا للأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية متطلبات العمال واحتياجاتهم من الأمان الوظيفي والمكانة.

- تحفيز العمال لرفع مستويات الأداء والإنتاجية.

- بلوغ مستوى المنافسين في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءة.

- الالتزام بالضوابط الحكومية والتشريعات الضريبية.

- تحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العمال.

## 3- سياسة التدريب ودمج العاملين:

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية المعتمدة على جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية في الحاضر والمستقبل، ولعل أهم ما وجد في البيئة الخارجية للمؤسسة هو ازدياد الاهتمام بالجوانب البيئية نظرا للوتيرة المتسارعة في العملية الإنتاجية،

<sup>1</sup>-فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 230.





- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبنى نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل.
- نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية الدعامة الحقيقية التي يستند عليها، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تحسنت إدارته بشكل صحيح في ظروف جيدة، وتعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

عند تعريف إجارة الموارد البشرية نجد من الأهمية التطرق إلى تعريف مصطلح المورد البشري لأنه يعتبر الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارته بشكل جيد وتوفرت الظروف التي تدفعه إلى العمل والعطاء، وتعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة لذلك سنتطرق في البداية إلى تعريف المورد البشري ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

<sup>1</sup>-عبد الله صادق دحلان، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup>-Bernard Martory et Daniel Gazet, gestion des ressources. Humaine Pilotage social et performances du nord. Paris, 2001. P.238.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية.

يشير بتدراكر على أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي الوحيد، حيث يقول: "إن أي مؤسسة لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان".<sup>1</sup>

الموارد البشرية هي جميع الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط أفعالهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفها في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة بينها وبينهم، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسات مساهمات في شكل مؤهلات وخبرات، مهارات، وجهد،..... الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك نحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.<sup>2</sup>

والخلاصة أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تحتوي على النشاطات الحساسة التي بإمكانها توفير جو ملائم ومحفز للعمل من أجل تحقيق مردودية أفضل، كما أنها تمثل نظاماً للعنصر البشري باعتبار أهم العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها.

### \*تعريف مختلفة لإدارة الموارد البشرية:

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون ونوع رسالتها، وفيما يأتي مجموعة من هذه التعريفات:<sup>3</sup>

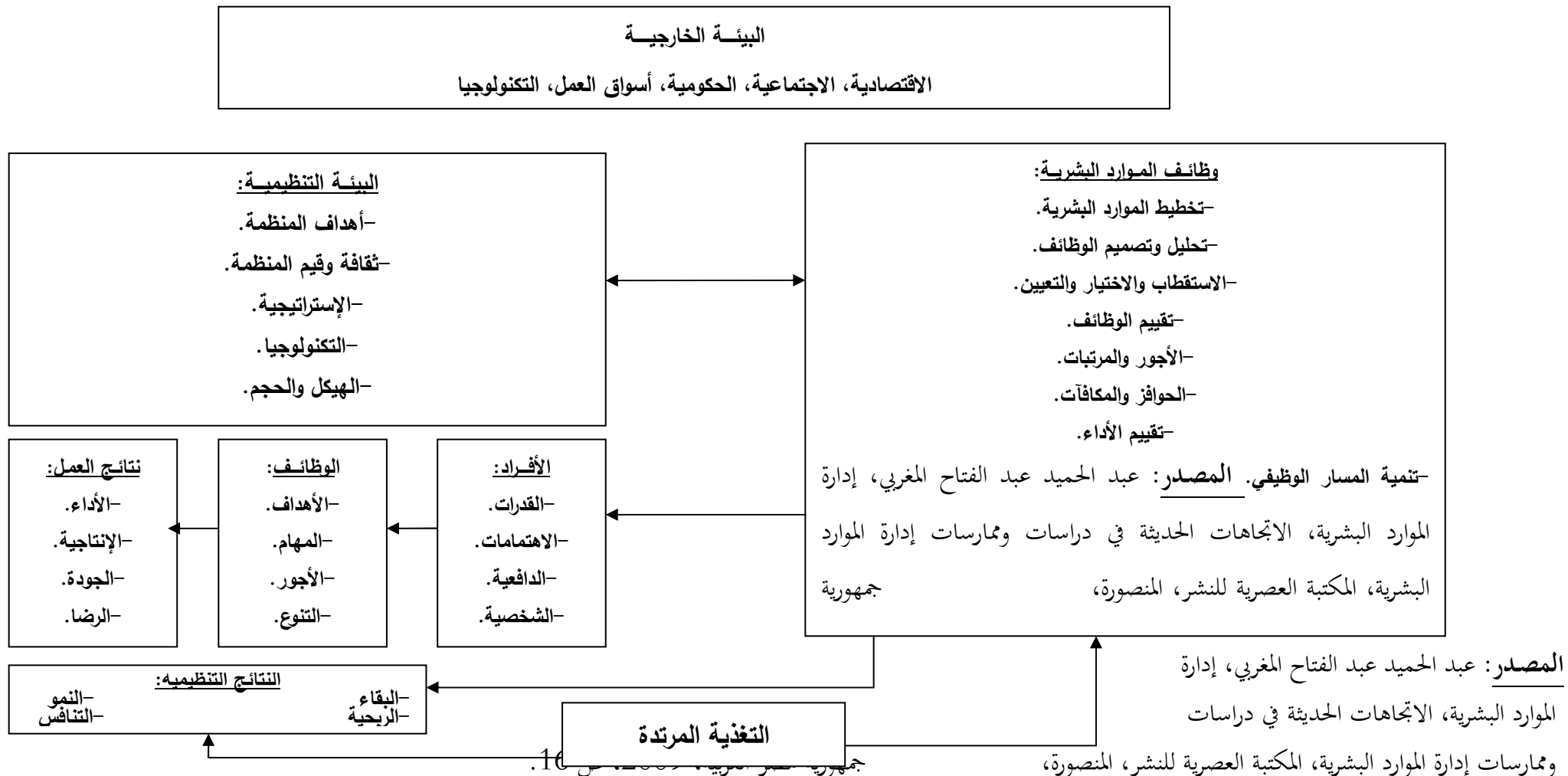
<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 1، 2007، ص 31.

<sup>2</sup>-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup>-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 19.

- يعرف (Schuler, 1981) إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
  - أما (Flippo 1991) فيعرفها على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.
  - ويعرفها (Mil Kovith 1991) بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية الموظفين.
  - حيث يقول (Poole 1990) هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.
- ونفهم من هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم.
- تعمل إدارة المواد البشرية على ممارسة الأنشطة الإدارية والمتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على العنصر البشري.
- الالتزام بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة م.ب في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير وتنمية المهارات، تحقيق الانتماء والولاء....). والأهداف الفردية للعاملين: (فرص عمل عادلة، ظروف عمل مناسبة، أجور وحوافز مرضية، مسار وظيفي مناسب، استقرار ورعاية جيدة....). في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.
- تحمل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة للأنشطة.
- وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نموذج إدارة الموارد البشرية.



ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المالية، المادية،....) بدون أفراد ذوي مهارات ومؤهلين وقادرين على أداء الوظائف المطلوبة منهم.<sup>1</sup>

يقول توماس بيترز: "إنّ المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل الصعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء إضافة إلى توافر المرونة الكافية للتعامل على الظروف المتغيرة".<sup>2</sup>

توصل ديوتارن إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المؤسسات الحديثة.<sup>3</sup>

الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي باعتبارها قوة اقتصادية تقوم الإدارة الفعالة والأداء الجاد المستمر لتعظيم القيمة المضافة.<sup>4</sup>

إنّ المشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهبية للموارد البشرية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.<sup>5</sup>

قد تتوفر المؤسسة على مزايا نسبة معينة كموقع متميز وتسهيلات ائتمانية لكن بدون العنصر البشري لا يمكن تحويلها إلى مزايا تنافسية تؤثر في موقف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

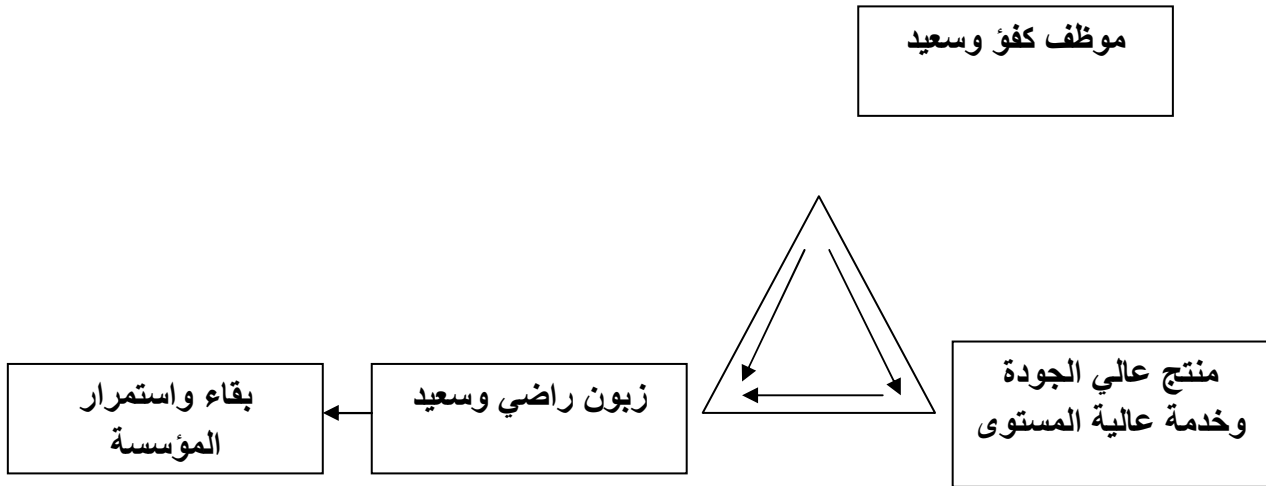
<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 34.

<sup>4</sup>- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 26.

<sup>5</sup>- علي السلمي، تنمية الموارد البشرية، السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 23، العدد الثاني، يوليو 2000، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 118.

من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية ومحفزة بشكل جيد، يمكن إنتاج وتقديم منتج وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملائهم وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث.<sup>2</sup>

الشكل رقم 03: مثلث الجودة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 12.

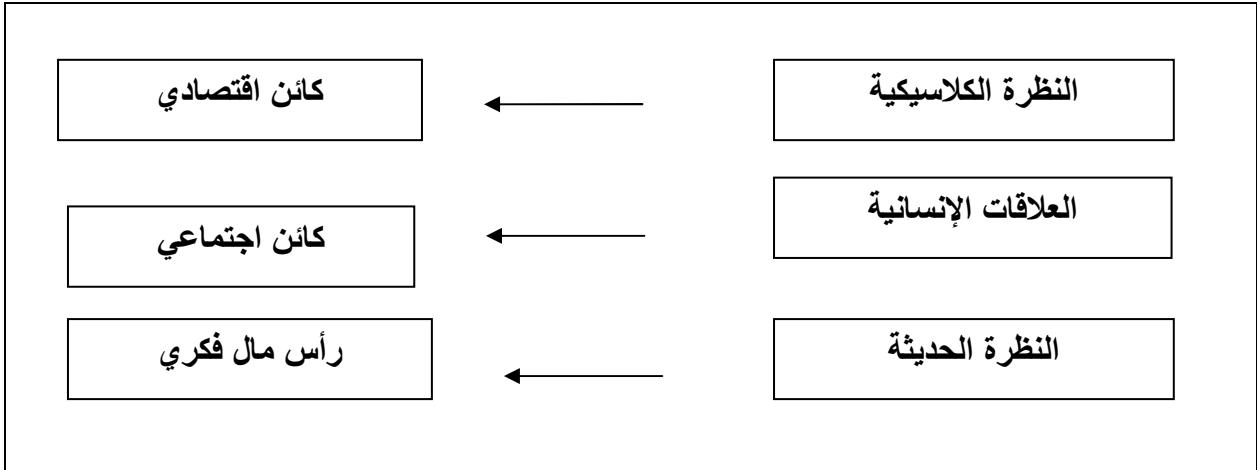
وبالتالي بقاء واستمرار المؤسسة يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها في ضوء هذه الأهمية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو المستخدمين أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية دلالة على أهمية باعتباره أهم عناصر مدخلات العمل.

<sup>1</sup>-علي السلمي، تنمية الموارد البشرية، السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 23، العدد الثاني، يوليو 2000، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 118

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

كما أنه لم يعد ينظر إلى الإنفاق على نشاطات الموارد البشرية على أنها تكلفة بدون عائد بل استثمار يحقق منفعة وقيمة مضافة للمؤسسة.

### الشكل رقم 04: تطور النظرة للموارد البشرية.



المصدر: عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 21.

وفي الأخير يمكن القول أنّ قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار.

### المطلب الثاني: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العديد من الوظائف والنشاطات تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:



أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:**

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة،....) لتشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

**أ. تصميم وتحليل العمل:**

يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

**ب. تخطيط الموارد البشرية:**

يقوم بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث إعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

**ج. استقطاب الموارد البشرية:**

في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 15-19.

### د. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

### هـ. التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تملكها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية. انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أنّ عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

### 2-وظيفة التعويضات:<sup>1</sup>

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

#### أ. نظام تقييم الوظائف:

هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة؛ والذي يتقاضاه شاغلها.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 16.

### ب. نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد، يشتمل على معايير يتم على أساس وضع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

### ج. نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

### د. نظم المزايا الوظيفية الإضافية:

وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

### هـ. نظام تقييم الأداء:

هو مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين. إنّ كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

## 3- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، حيث تتكون هذه الوظيفة من:

أ. التعلم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها؛ يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتعيين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب. التنمية:

يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

4- صيانة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما:

أ. توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب. توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الحرف من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 17.

## 5- علاقات الموارد البشرية:

### أ. دمج الموارد البشرية:

وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في ظرف العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

### ب. علاقات العمل:

يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

تشكل وظائف الم.ب مع بعضها البعض نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الم.ب، وتوفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفعالية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنطوي تحت هدفين أساسيين (Whito, 1991)<sup>1</sup> هما:

<sup>1</sup>-سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

### أولاً: الكفاءة.

تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات العلمية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين، ويقاس أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market Share، أو مستوى جذري الخدمة المقدمة للمستهلكين. أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل...

### ثانياً: العدالة.

تتجسد العدالة من خلال قرارات وإجراءات خاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما رعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى أرض العاملين، وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة، فإن العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاسبات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

من خلال هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في

المنظمة على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 26-27.

- أ. للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ب. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً (كما ونوعاً).
- ج. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- د. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- هـ. إيجاد ظروف عمل جديدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.
- و. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- ز. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- هناك ممن أضاف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

#### \*أهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل في المحافظة على التوازن بين العرض وطلب الموارد ب التي بإمكانها التقدم للحصول على الفرص الوظيفية ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رمضان فهيم علي غريبة، أثر العولمة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة دكتوراه في إدارة الأعمال، القاهرة، 2010، ص 39.

\*أهداف على مستوى العاملين:

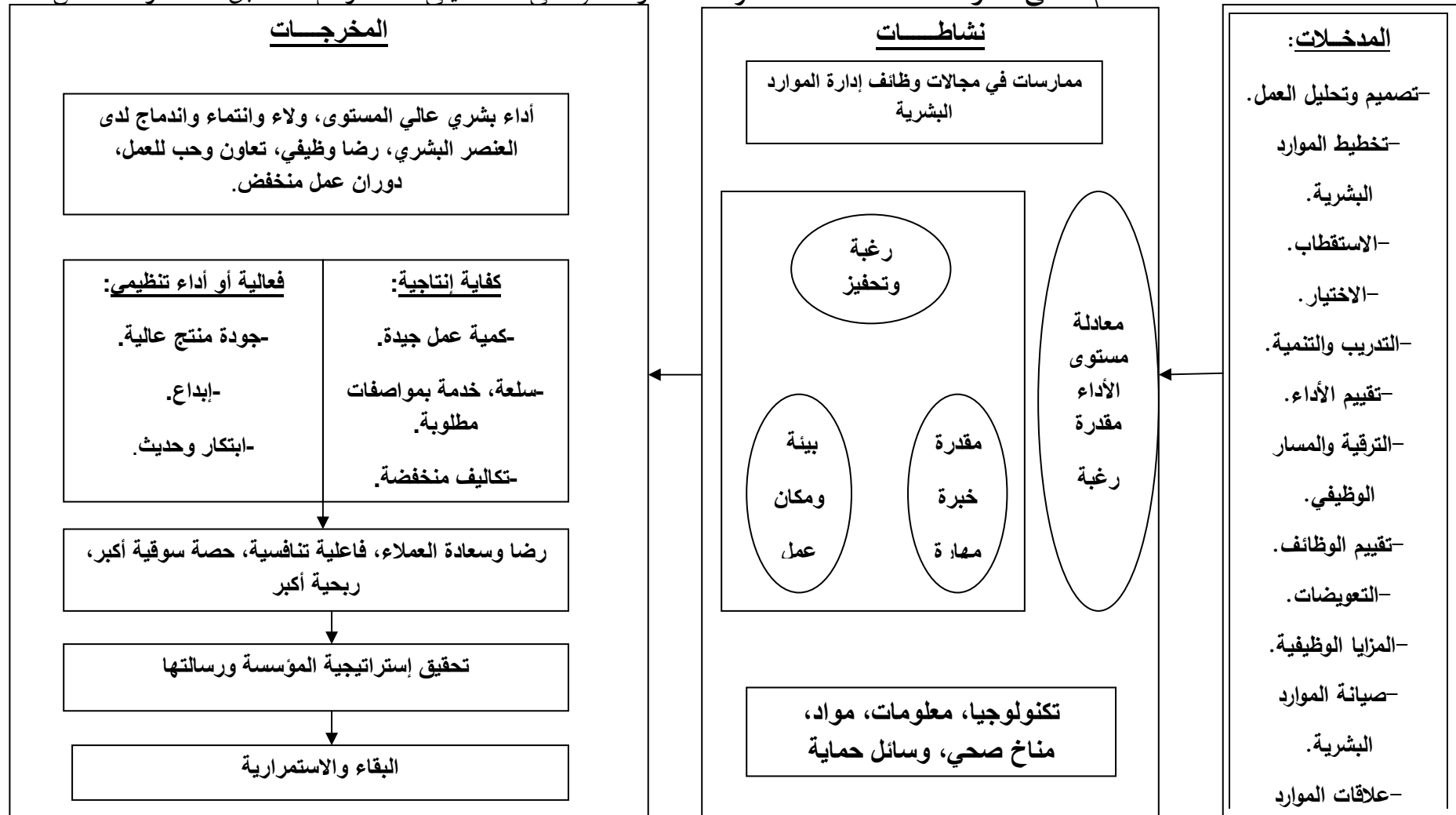
- توفير ظروف صحية مناسبة من خلال تفعيل الأمن والسلامة والمحافظة على العنصر البشري وتحقيق العدالة في معاملتهم من خلال وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء.
- هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من أجل زيادة الولاء والانتماء.<sup>1</sup>
- وفيما يلي شكل يوضح هدف إدارة الموارد البشرية ودورها ضمن النظام الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup>-سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006، ص 03.



الشكل رقم 05: نظام إدارة الموارد البشرية هدفه ودوره ضمن

النظام الكلي للمؤسسة. المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 34.



### المبحث الثالث: التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية.

تواجه المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها العديد من التحديات والمتغيرات المعاصرة التي أصبحت تهدد بقاءها واستمرارها، وبما أن العنصر المهم والحيوي في المؤسسات المتطورة والتميزة في العالم اليوم، أصبحت إدارة الموارد البشرية في حاجة ملحة لممارسة أدوار جديدة أكثر فعالية في التأقلم السريع لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، وسوف يلعب مديري الموارد البشرية دور مؤثر في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق هذا التكيف.

### المطلب الأول: التحديات المعاصرة التي تواجه ا.د.م.ب.

اتسمت العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الواحد والعشرين بالعديد من المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات وتؤثر في مختلف إستراتيجياتها وأنظمتها وثقافتها التنظيمية. ومن ثم أنشطة إدارة الموارد البشرية تتأثر إلى حد كبير بما يحدث للمؤسسة لذلك فمن الضروري التعرف على هذه المتغيرات والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: العولمة.

إنّ مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي والفكري دون قيد أو شرط، كما تعني ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة في المؤسسات من إنتاج وتسويق للمنتجات على نطاق عالمي مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً، فالعولمة ظاهرة انعكاساتها على المؤسسات، وقد يؤدي رفضها أو تحاشيها للانغلاق والانطواء، لذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية ونظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار إيجابياتها وتقليل مخاطرها وتجنب سلبياتها، إن قوة المؤسسات في المنافسة والبقاء في ظل العولمة

<sup>1</sup>-راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة، مجلد عدد 4، 2010، ص 502-505. نقلاً عن:

Dessenon Human Ressource Management, new jersy : Piratice.Hall.

والانفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على إدارة الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

### ثانياً: الثورة التكنولوجية والتغير التقني.

إنّ التكنولوجيا ووسائلها الحديثة تعد من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في العصر الحالي، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارة على استخدام وتبني تلك الوسائل والتقنيات وحسن التعامل معها واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة، وذلك لما هذه التقنيات من انعكاسات على أنظمة عمل الموارد البشرية وإحداث تغيرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب وأفكار حديثة، مما يستوجب مواكبة التغيير بإيجاد إستراتيجيات اقتناء وتدريب للموارد البشرية في المؤسسة.

### ثالثاً: إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم.<sup>1</sup>

تتجه الكثير من المؤسسات لأسلوب التحجيم أو التقليل من أجل البقاء في السوق، فقد اضطرت نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية التي برزت في أوت 2007 في الو.م.أ، ومن ورائها بقية دول العالم المتقدم إلى التخلص من الموارد البشرية ذوي المهارات الأقل عن طريق تبني اتجاهات جديدة لإعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية أو إعادة هيكلة مواردها البشرية ومراجعة سياسات التوظيف والأجور والمزايا لمواكبة متغيرات الأزمة، فأول تحدي يواجه إدارة الموارد ب هو المشاعر الإنسانية للذين أرغموا على ترك العمال وكيفية إخبارهم بقرار الاستغناء عنهم أو تعويضهم أو كيفية التعامل مع ردة الفعل الغاضبة، أما التحدي الثاني فيكمن في كيفية معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية أو مشاعر الخوف والقلق مع إمكانية التعرض المستقبلي لنفس القرار، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والتأثير على مستويات الأداء والإنتاجية وكيفية معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية

<sup>1</sup>-راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص 503.

أو مشاعر الخوف والقلق من إمكانية التعرض المستقبلي لنفس القرار، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والتأثير على مستويات الأداء والإنتاجية وكيفية إقناعهم بتحمل ضغوط الوظيفة الناتجة عن زيادة عن العمل.

#### رابعاً: المهارات المتغيرة.

شهدت المجتمعات تطوراً ملحوظاً في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة، فلقد تحولت من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، فأسهم ذلك في تطوير أساليب العمل، ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية المتخصصة، واختفت وبرزت وظائف نتيجة للتقدم التكنولوجي ومن ثم تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري وهذا ما يظهر بوضوح في الدول النامية، هذا يعني أنّ المؤسسات تواجه عجزاً في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة والوظائف، مما قد ينتج خسائر بسبب الجودة والإنتاجية المنخفضة وزيادة شكاوي العملاء، وارتفاع معدل الحوادث من العناصر البشرية، ويظهر دور الموارد البشرية من خلال إيجاد إستراتيجيات جيدة لسد العجز وتبني سياسات التدريب والتعليم المستمر.

#### خامساً: إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

أصبحت الجودة مطلباً لتحقيق أعلى معيار للأداء ومقصداً لكل المنظمات لكي تتجاوز بخدماتها ومنتجاتها كل الحدود الجغرافية، إن تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات والخدمات يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توفيرها في العنصر البشري تعد أكبر المهام والتحديات الملقاة على عاتق إدارة م.ب، فلقد أصبحت الحاجة ملحة لتهيئة المناخ المناسب الذي يساعد العناصر البشرية على تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق احتياجات العملاء والمستفيدين، بالإضافة إلى ذلك تهيئة العناصر البشرية للتغيير وقبول الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة.

<sup>1</sup> - راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص 504.

### سادسا: إدارة المعرفة.

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة، حيث أصبحت اقتصاديات العامل تعتمد على المعرفة بشكل كبير وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة وأصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات، وتقوم إدارة المعرفة على أساس أن المعرفة في المورد المهم وتسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معارف جديدة، وهذه العملية لا تتم إلا عن طريق المورد البشري، إذن أصبح من مسؤوليات مديري إدارة الموارد البشرية العمل على البحث عن المعرفة وتوليدها ونشرها وتبادلها مع من يحتاجها وجعل عمليات المعرفة سهلة ومسيرة من خلال إيجاد الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.<sup>1</sup>

### سابعا: التغيير ومقاومته.<sup>2</sup>

أثبتت الدراسات أن تطبيق التقنيات الحديثة يلقي مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين بسبب خوضهم على وظائف وسلطاتهم، حيث يرون أن عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا نوع من التخلف، وبالتالي تعد إدارة التغيير من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية. وهناك العديد من التغيرات في إدارة وممارسات المؤسسات لأعمالها تتطلب جميعها قدرات ومهارات مختلفة للموارد البشرية، وتشمل هذه المتغيرات ما يلي:

- أحجام المؤسسات وأشكالها وصيغ عمالها (التحول إلى نظام العمل المرن).
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- التوسع في أسلوب العمل عن بعد، العمل المؤقت.

<sup>1</sup>-راشد بن سلط الشريف مرجع سابق.ص 504

<sup>2</sup>- راشد بن سلط الشريف مرجع سابق.ص 505

وفي ظل ما تقدم أصبح هناك العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية والتنوعية التي تستعمل في وضعها المؤسسة بوجه عام وإدارة الموارد ب شكل خاص والتي تمثل أطرا إدارية معاصرة تستوجب من المؤسسات وإدارات الموارد البشرية أخذها في الحسبان، وفيما يلي عرض موجز لها:<sup>1</sup>

➤ يحيط بالمؤسسة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة وعلى جميع العاملين أن يعد هذه المخاطر.

➤ البيئة التي تعمل فيها المؤسسات سريعة التغير، من لا يتكيف مع هذا التغير مصير الزوال.

➤ رضا الزبون هو أساس نمو وبقاء واستمرار المؤسسة.

➤ تحقيق القيمة المحافظة في جميع نشاطات المؤسسة مسؤولية لكل من يعمل فيها.

➤ الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة مهمة.

➤ التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسألة حتمية.

➤ المؤسسة وكل مكوناتها ومن يعمل فيها نظام كلي واحد متكامل ومتعاون يعمل على تحقيق رسالتها المستقبلية.

➤ المرونة والحرية شعار العمل في المؤسسة، فكل فرد هو مدير لوظيفته يتحمل مسؤوليتها كاملة.

➤ أعمال المؤسسة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارك ذاتيا من قبل أعضاء الفريق.

➤ الشعور بالمسؤولية الذاتي مطلب أساسي للجميع، فالجودة المتميزة وإرضاء الزبائن وبقاء واستمرار المؤسسة يجب أن يكون هاجسا ذاتيا لكل عامل.

➤ التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المؤسسة.

➤ جميع العاملين في المؤسسة محاربون اتجاه مخاطر البيئة ومواجهة تحدياتها لا الهروب منها.

<sup>1</sup> - راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص 505.

➤ الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم تمتلك مهارات متنوعة تمكنها من التعامل والتعايش والبقاء واستمرار الحديثة.

إنّ التحديات السابقة لا تواجه إلا من خلال إدارة م.ب معاصرة قادرة على توفير وخلق مهارات عالية وتوفير مرونة عالية في إدارة وتحقيق ولاء والتزام وانضباط لديهم.

### المطلب الثاني: التطور التكنولوجي وفعالية الموارد البشرية.

مع التطور الاقتصادي والتغير التكنولوجي عادة من الضروري إحداث نوع من التغيرات في الجوانب الخاصة بالموارد ب. وهذا ما يعطي الأهمية المتزايدة للسياسات المتعلقة بالعمالة على كل المستوى القومي ومستوى المنظمات. وذلك لتحديد تأثير اختلاف الفعالية من الاستخدام لكل من التكنولوجيا والعمالة.<sup>1</sup>

### أولاً: التكنولوجيا وهيكل الموارد البشرية.

تشير الدراسات إلى وجود ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبه الموارد البشرية بالتنظيمات. فمن دراسات "وود وارد" تشير النتائج إلى أنه مع التقدم التقني تزداد نسبة المديرين والمشرفين إلى غير القائمين بالعملة الإشرافية. فقد بلغت هذه البيئة 8.1 في حالة استخدام تكنولوجيا العملية المستمرة و 19.1 عند استخدام تكنولوجيا الإنتاج الكمي أو الدفعات الكبيرة و 23.1 في تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة أو الدفعات الصغيرة.

كما تشير تلك الدراسات إلى تزايد المجموعة الكتابية والإدارية بدرجة كبيرة مع التقدم التقني، فالشركات التي تنتج منتجات على درجة عالية من التعقيد الفني كان بها نسبة أعلى من الكتابين والإداريين ما قورنت بالشركات التي تنتج منتجات بسيطة فنياً أو منتجات نمطية.

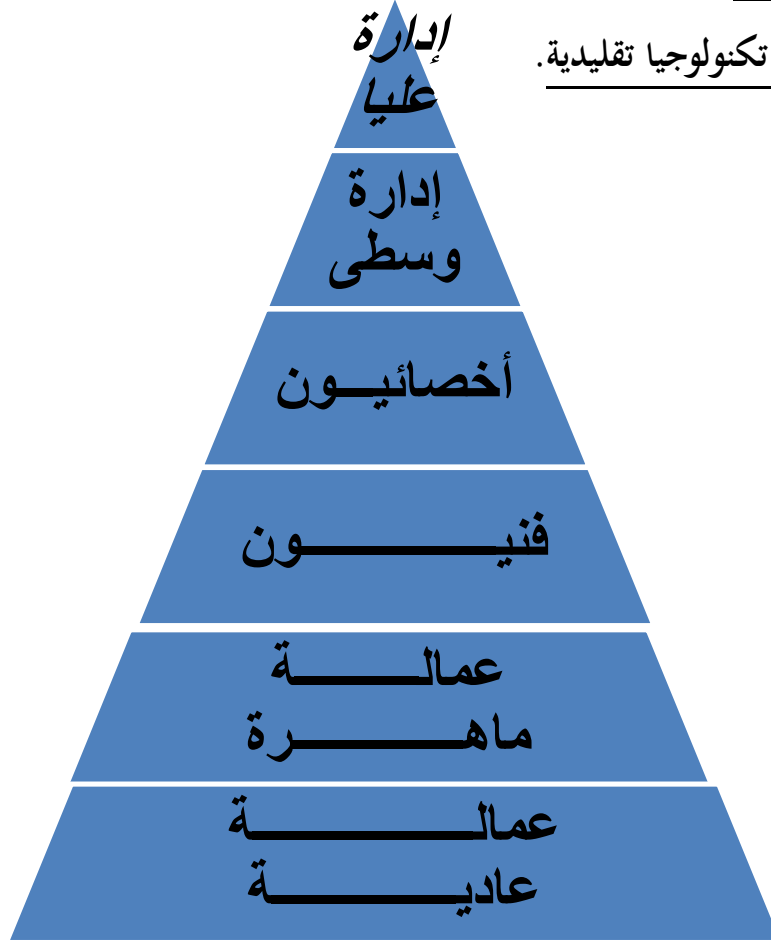
<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 429.

ويمكن إرجاع التباينات في مدخلات العمالة بالتنظيمات بدرجة كبيرة إلى النمط التكنولوجي المستخدم في تلك التنظيمات، فإذا ما تمّ تقييم مدخلات التنظيم من العمالة إلى عمالة إنتاجية مباشرة، وعمالة إنتاجية غير مباشرة، وعمالة غير إنتاجية، فإنه مع تزايد ميكنة أو أوتوماتكية التنظيم تتجه مدخلات العمالة الإنتاجية غير المباشرة ومدخلات العمالة غير الإنتاجية سوء القائمة بالعملية الإشرافية أو الأنشطة المساعدة (الصيانة).

ومع الانتقال من التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا المتقدمة يؤدي هذا إلى تغيير الأوزان النسبية لتركيبه الموارد البشرية بما يؤدي إلى تغيير هيكل الموارد البشرية بالتنظيم. ويوضح الشكل التالي هذا التطور.

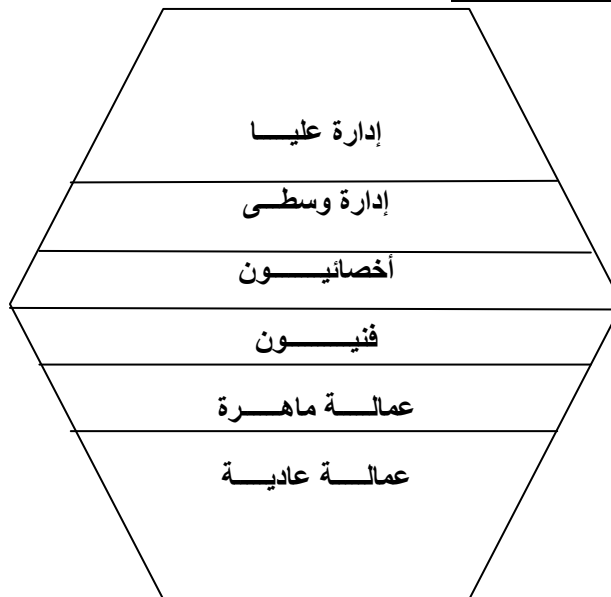


شكل رقم 06: هيكل العمالة في ظل التباين التكنولوجي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 432

ب. في ظل تكنولوجيا متقدمة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 433.

ويمكن أن يؤدي الانتقال من المصنع البدائي إلى المصنع الحديث إلى حدوث تغيرات واسعة في خصائص تركيبة الموارد البشرية، حيث تتمثل أهم هذه التغيرات في الآتي:<sup>1</sup>

1. كبر حجم الموارد البشرية بالتنظيم ككل، وتضاؤل تأثير الاعتبارات العائلية والاجتماعية في تركيبة الموارد البشرية.

2. تغيير الوزن النسبي لفئات المشتغلين ويتضمن هذا التغيير العناصر التالية:

• تناقص الوزن النسبي لفئة العمال على المستوى التشغيلي، وذلك نتيجة إحلال العمل الميكانيكي محل العمل البشري.

• تزايد الوزن النسبي لفئة المشرفين وملاحظي الإنتاج، وذلك كنتيجة منطقية للتطورات المصاحبة لإدخال نظام المصنع والتي أدت إلى تزايد أهمية القدرات الذهنية والجهود الإدارية.

• تزايد الوزن النسبي لجهاز خدمة الإنتاج، والذي يتضمن الوظائف والأنشطة المسؤولة عن ضمان استمرار وتدفق عملية الإنتاج مثل: تصميم وتطوير المنتج وتطوير الكفاية الإنتاجية، الشراء، التخزين، الاختيار والتدريب، مراقبة الجودة.

### ثانياً: التكنولوجيا وحجم العمالة.<sup>2</sup>

يصعب وضع علاقة بسيطة بين التغيرات التكنولوجية وحجم العمالة، فمن الصعوبة تحديد فرص العمل الجديدة التي استحدثت فرص العمل التي أُلغيت نتيجة التقدم التكنولوجي، فضلاً عن أن التغيير التكنولوجي هو واحد المحددات الرئيسية للتغيرات. ولقد كانت المشكلة التي شغلت أذهان العمال نتيجة إدخال الآلة في القرن التاسع عشر هي الأثر المترتب على العمالة، حين كان الاعتقاد السائد لدى الكثير من العاملين هو أن الآلة تؤدي إلى طرده أو إقصائه عن العمل وجعله في زمرة العاطلين.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 434.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 435.

ويرى البعض أنّ هذا مجرد ادعاءات طائشة Wild Claims لم تؤكدتها النتائج الفعلية طوال السنوات العديدة التي شهدت تطبيقا واسعا للأتوميشن في الصناعة الأمريكية، وحتى في حالة ما تؤدي الأتوميشن إلى زيادة الإنتاجية، فإنها لم تؤدي إلى تخفيض Depress أو مجرد تحريك فرص تشغيل العمالة، حيث كان حجم الطلب على المنتج أو الخدمة هو العامل الحرج في تحديد تشغيل العمالة.

وتؤكد بعض الدراسات هذا الاتجاه حين يتحدد حجم العمالة بالتغيير التكنولوجي بجانب عوامل أخرى مثل: نمو الموارد البشرية، إنتاجية العامل، متوسط ساعات العمل في الأسبوع ونمو الطلب الإجمالي على السلع والخدمات، فإن كان النمو في حجم الموارد بزيادة إنتاجية العامل يمكن أن يؤدي إلى تقليل فرص التشغيل وزيادة نسبة البطالة، فإن نقص متوسط ساعات العمل في الأسبوع ونمو الطلب الإجمالي على السلع والخدمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة فرص التشغيل وتقليل نسبه ومن ثم يتوقف الأثر النهائي على الأهمية النسبية للاتجاهين، وإن كان يبدو أن أثر الاتجاه هو الأوضح والذي يكون أكثر صدقا ووضوحا في المدى الطويل عن المدى القصير وإن كان الأخير هو الأكثر أهمية للعاملين. وتشير الدراسات التي أجريت في إنجلترا وكندا والو.م.أ إلى أنه رغم إدخال عدد كبير من الحسابات الآلية، مما أدى إلى ازدياد فرص التوظيف بنسب كبيرة، لو لم يتم إدخال تلك الحسابات، كما تشير تلك الدراسات إلى أن استخدام هذه الحسابات الآلية كان أقوى تأثير على المهنيين، إذا ما قارنوا بالكتابين، فضلا عن قوة هذه التأثير على مستوى الإدارة الوسطى عن غيرها.<sup>1</sup>

وتضيف تلك الدراسات إلى أن استخدام الحسابات الآلية يؤدي إلى تزايد فرص التوظيف ومن ثم زيادة حجم العمالة وذلك من خلال استحداث وظائف ومهن جديدة ومنها:

- وظائف وضع وتصميم البرامج أو الأنظمة.
- وظائف تحليل البرامج أو الأنظمة.
- وظائف تنفيذ البرامج وتشغيل الأجهزة.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 436.

- وظائف مساعدة أخرى.

على العكس من هذا فهناك من يرى أن تخفيضات حجم العمالة نتيجة التغير التكنولوجي كانت واضحة في كثير من الحالات.

ففي أحد المناجم استخراج الفحم، أدى استبدال أسلوب فني بأسلوب آخر إلى انخفاض عدد العاملين بالمناجم من 380 عاملا (بالإضافة إلى 70 مشرفا) مصنع جديد لصناعة حمض الكبريت Sulplinc ouid إلى تخفيض عدد العاملين إلى 47 عاملا بالمصنع الحديد رغم أن طاقته الإنتاجية تزيد بنسبة 60% من الطاقة الإنتاجية للمصنع القديم.

كما أدى التغير التكنولوجي في مصنع للكيمياويات إلى تخفيض العاملين من 120 إلى 60 عاملا رغم عدم وجود تغيير كبير في الطاقة الإنتاجية.

وفي أحد المصانع البتروكيمياويات أدى الانتقال إلى مستوى فني متقدم مع طاقة إنتاجية تصل إلى ثمانية أمثال الطاقة الإنتاجية مثل التطوير إلى الاستغناء عن ضعف العمالة، ومع عملية تطويرية أخرى لم يبق سوى الثلث من الحجم الأصلي للعمالة في المصنع ويرجع هذا التوفير في العمالة إلى:

➤ استبدال واحداث تشغيلية بأخرى لا تتطلب الأنشطة الإشرافية والرقابية للعنصر البشري.

➤ استبدال طرق وأساليب لأداء الوظائف بأخرى تعتمد على الجهد البشري.

ويضيق "مامولسون" بأن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى تزايد الطلب على ساعات الفراغ ويبرز ذلك بأن التقدم التكنولوجي يرتبط بارتفاع الإنتاجية ومن ثم الحصول على نفس المخرجات من عمل أقل، فضلا عن ارتفاع الدخل الناتج عن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الطلب على الفراغ. وهذا ما أدى إلى الاتجاه نحو تخفيض ساعات العمل ابتداء من عام 1900 حيث كان العمل عادة يعمل حوالي 16 ساعة يوميا تم تخفيضها إلى 10 ساعات ثم 08 ساعات فقط، إلى أنه يجب ملاحظته أن هذه العلاقة ليست مستمرة بصفة لا نهائية.

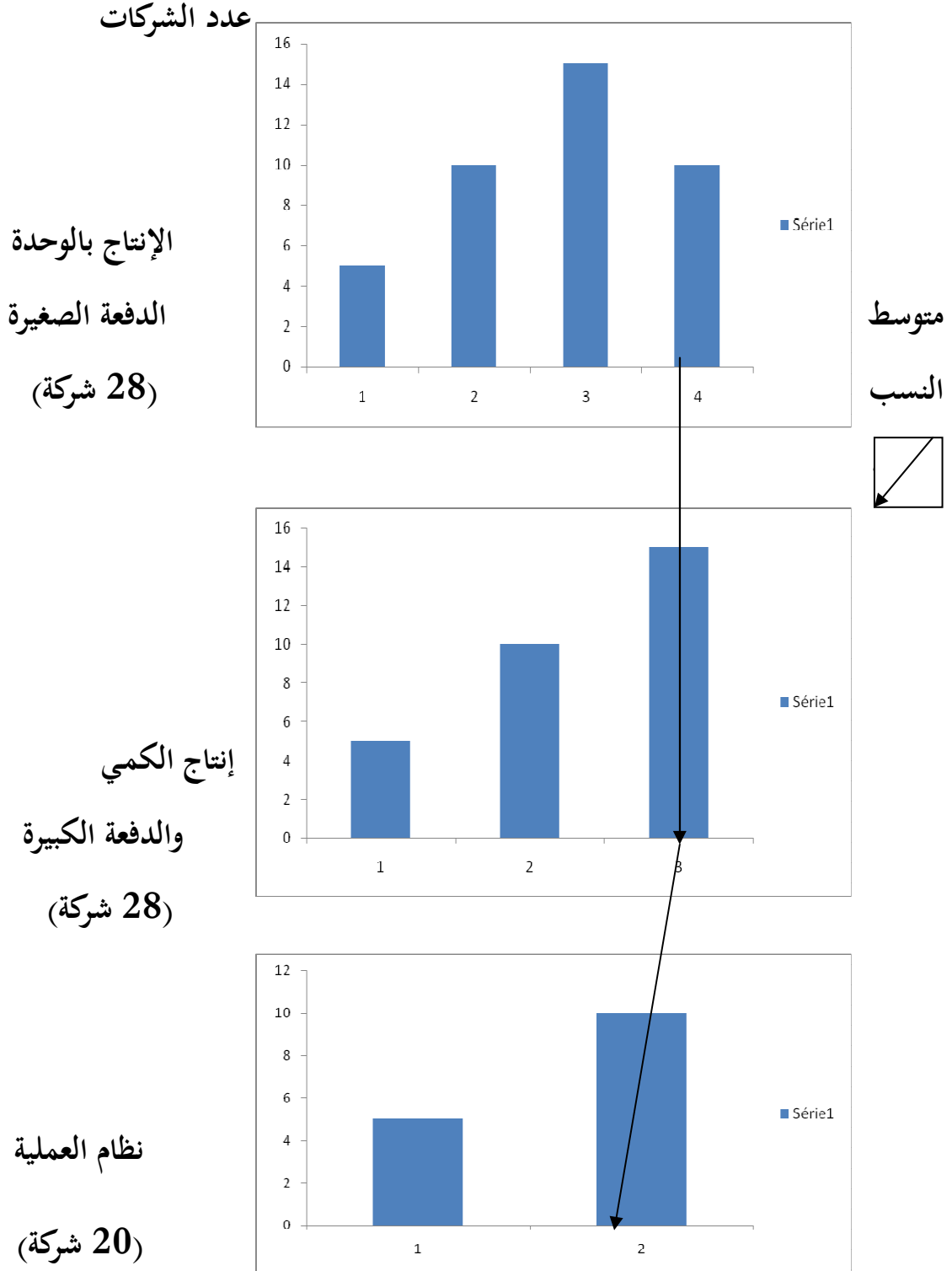
ثالثاً: التكنولوجيا وتكاليف العمالة.<sup>1</sup>

تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة بين النمط التكنولوجي وتكاليف العمالة بالمنظمة، وإن هذه العلاقة لا تقتصر على حجم هذه التكاليف ونسبتها إلى التكاليف الإجمالية، بل تمتد إلى طبيعة الإنفاق لهذه التكاليف. فتميز نتائج دراسة "رود واد" على عدد 71 شركة إلى اختلاف تكاليف العمالة بتباين النمط التكنولوجي على النحو التالي:

1. تتناقص نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية مع تقدم مستوى الأوتوماتية في تكنولوجيا العملية المستمرة. كما أن نسبة كبيرة من تكاليف العمالة تتفق لأداء الخدمات على الجوانب الترفيهية للعاملين، وقد ارتفع نصيب العلاقات الإنسانية من تكاليف العمالة والذي قد يكون انعكاساً لأهمية عملية التعاون والتكامل بين الأفراد.
2. تمثل تكلفة العمالة في الإنتاج الكمي بالدفعات الكبيرة نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وأدى هذا إلى أن تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لتكلفة العمالة لكونها ذات دلالة كبيرة في إجمالي التكاليف، وجعل الإدارة أقل مرونة لإدخال أية تغييرات عليها كمطلب للعاملين، مما أدى إلى زيادة احتمال وجود ظاهرة الصراع في علاقات العاملين والإدارة.
3. ترتفع تكاليف العمالة في نظام الإنتاج الحرفي أو الإنتاج بالوحدة أو الدفعة الصغيرة، ولعل وجود اتحادات عمالية لتنظيم الحرفة يعضد موقف العمالة ويلزم لإدارة بتحسين الأجور بدرجة كبيرة إذا ما قورنت بالأجور في الأنظمة الأخرى. وإن كان هذا لا يعني مهولة الدور الذي تقوم الاتحادات العمالية، فضلاً عن زيادة حدة النزاع بينهما وبين الإدارة في السنوات الأخيرة نتيجة التوسع في الميكنة.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 438.

الشكل رقم 07: يمثل العلاقة بين النمط التكنولوجي وتكلفة العمالة كنسبة من إجمالي التكلفة.



المصدر: د/مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 440.

تشير نتائج هذه الشركات إلى أن الشركات التي تقل فيها نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية اتجهت إلى إنفاق الجزء الأكبر من تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية اتجهت إلى إنفاق الجزء الأكبر من تكاليف العمالة في استخدام المتخصصين، وفي مجال العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد، وأدى هذا إلى ارتفاع المراكز الوطنية للعاملين لإدارة الأفراد بهذه الشركات.<sup>1</sup>

تخفيض تكاليف العمالة يختلف بين الشركات التي تنتج منتجات متكاملة Integrot Produits، والشركات التي تنتج منتجات متباينة Dimensional Produits، ففي النوع الأول من الشركات كان الانخفاض في تكاليف العمالة نتيجة تزايد التعقيد الفني يعد قليلا نسبيا. ولقد اتجهت تكاليف العمالة لتكون ذات طابع تطوري بدرجة كبيرة في شركات الإنتاج بالوحدة، واتجهت لتكون ذات طابع إنتاجي في شركات الإنتاج بالدفعات الكبيرة، هذا بينما اتجهت تكاليف العمالة في الشركات التي تستخدم لنظام العملية إلى الانخفاض فضلا عن ظاهرة التجانس الكبير في هيكل التكلفة.

وتؤكد دراسة هذه النتائج حيث أشارت إلى تكاليف العمالة تتجه لتمثل نسبة منخفضة من التكاليف الإجمالية مع التقدم التكنولوجي، في حين كانت تكلفة المواد ذات علاقة قوية مع تزايد درجة الأوتوماتية، بينما كانت تكلفة الإدارة كنسبة من التكلفة الكلية ذات علاقة متباينة مع كل الحجم والتكنولوجيا وبعض متغيرات الرقابة كدرجة تبعية المصنع للشركة الأم.

#### رابعا: التكنولوجيا والأجور والحوافز.<sup>2</sup>

تشير بعض الدراسات إلى أن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى العددي من النتائج التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأجور أو دخول العاملين بصفة عامة، وذلك على أساس أن التقدم التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فضلا عن انخفاض نسبة العمل إلى رأس المال، ومن ثم فإن إحالة

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 441.

<sup>2</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 441.

العاملين من النفقات الإجمالية بما يجعل الإدارة أكثر تساهلا في الاستجابة للمطالب في زيادة الأجور أو الحصول على مزايا عينية مختلفة.

وتطبيق دراسة أخرى أن التغير التكنولوجي ينعكس تأثيره على الأجور والحوافز في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها:

1. ينعكس التغير التكنولوجي على مكونات العمل ومن ثم على مطالب التأهيل اللازمة

لشغل الوظائف بمعنى التأثير على تقييم الوظائف والأعمال والذي يعتبر الأساس في تحديد المقابل النقدي لشاغل الوظيفة.

وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أنه بالانتقال إلى مستوى أعلى من التكنولوجيا، قد يرتفع متوسط أجور العمالة رغم احتمال انخفاض نسبة تكلفة الأجور إلى التكلفة الكلية.

2. عادة ما يرتبط النمط التكنولوجي المتقدم بالاعتماد على عمالة يتوافر لديها الحد الأدنى

من المعرفة النظرية والخبرة العملية، فضلا عن التقارب النسبي للسنوات الدراسية، وعادة

ما يؤدي هذا إلى ظاهرة التقارب النسبي في هيكل الأجورين لمستويات مختلفة، وإن كان

يستثنى من هذا أجور بعض الأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة في مجال البحوث

والإدارة.<sup>1</sup>

3. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم، تزداد أهمية الحوافز بصفة عامة وتعطي أهمية

متزايدة للجوانب المعنوية، وهذا ما يؤدي إلى أهمية الحوافز غير المادية مثل: فرص الترقية،

والتعبير عن الذات وتقدير الآخرين. وهذا لا يعني تناقص أهمية أو إغفال دور

الجانب المادي أو النقدي، ولكن مع التقدم التكنولوجي يصبح الأجر والحوافز

النقدي ليس وسيلة لإشباع الحاجات الضرورية فقط ولكنه وسيلة لإشباع حاجات

اجتماعية ونفسية أيضا.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 442.



4. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم تزداد أهمية الحوافز للعاملين في الأنشطة الخدمية مثل أعمال الصيانة، المخازن، الشؤون القانونية، النواحي الإدارية والرقابية، وهنا تظهر أهمية الحوافز الجماعية وارتباط الأداء العام للمنظمة ككل. ويتفق هذا مع ما يراه آخرون بأن التطور التكنولوجي والميكنة الحديثة يزيد من أهمية الحافز الاجتماعي وذلك لصعوبة تحديد دور كل فرد على حدة في زيادة الإنتاجية، حيث لا يكون للعاملين علاقة مباشرة بالإنتاجية، بل في كثير من الأحيان يصعب تحديد المسؤولية الفردية عن الأخطاء أو المتسبب الحقيقي في الخسائر.

#### خامسا: التكنولوجيا وتقسيم العمل<sup>1</sup>.

تشير بعض الكتابات إلى أن مراحل التطور التكنولوجي قد ارتبط باختلافات أساسية في علاقة الفرد بالآلة في العملية الإنتاجية، حيث اتخذت هذه العلاقة نماذج مختلفة من تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

فيرى البعض أنه بالانتقال من المرحلة الحرفية إلى المرحلة الميكانيكية، ثم التحول من الرجل الحرفي كمستخدم بدوي ماهر Skilled Manipulation للأدوات إلى العامل الصناعي Industrial Worker باعتباره مشتغلا على ماكينة متخصصة الغرض ومع مجيء الأتوميشن كمرحلة متقدمة من الميكنة لمكونات العملية الإنتاجية.

ظهر الاتجاه العلمي لما كان متوقعا في الكتابات المبكرة بأن التقدم التكنولوجي يؤدي في المدى الطويل إلى تزايد التباين الوظيفي Occupational Differentiation. فقد أدى التقدم التكنولوجي (مرحلة الأتوميشن) إلى تخفيض تقسيم العمل والتخصص، ومن ثم تقليل التباين الوظيفي، ويرجع ذلك على الأقل إلى عوامل أربعة:

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 443.

- 1) الاستغناء عن جزء كبير من العمالة الإنتاجية المباشرة وتقييد مجال تشغيل عمال الإنتاج في ملاحظة لوحة المؤشرات والمقاييس Panel of lights and gauges.
- 2) إعادة تجميع Recorbination الأنشطة، كأن يتم إعداد العامل لعمليات صيانة وإصلاح الآلات الأوتوماتية، بما يستلزم أن يتوافر لديه مهارات ميكانيكية وكهربائية وكيميائية وغيرها من المهارات وهذا ما جعل مدير الأفراد في أحد المصانع الأتوماتية، يشترط في المهندس المتقدم للقيام بأعمال الصيانة والإصلاح أن تكون لديه الرغبة في بقاء يديه في حالة "فدرة" Dirty State طوال ساعات العمل.
- 3) الاتجاه نحو مفهوم العملية الإنتاجية المتكاملة والارتباط الداخلي بين مكونات النظام، بما ينعكس على تكامل الوظائف نحو المسؤوليات العريضة.
- 4) يمكن أن يؤدي الأوتوميشن إلى تخفيض تقسيم العمل من خلال تأثيرها طويل الأجل على هيكل الطلب على العمالة وفرص التوظيف بالمنظمة (Jerome 1934)، وقد انتهى "روبرت بلونر" "Robert Blauner" إلى أن التقدم التكنولوجي ونظام تكنولوجيا العملية المستمرة أدى إلى تخفيض تقسيم العمل، وكذلك التصنيفات الوظيفية، ففي مخبر Bakery على درجة عالية من الأوتوماتية، انخفض أعداد المراكز الوظيفية من 16 إلى 7 وفي مصقل للمعادن أدت مرحلة الأوتوميشن إلى تخفيض المراكز الوظيفية من 17 إلى 83 بل وصل الأمر في واحد مصانع الطاقة ذي الأتوماتية المرتفعة، أنه مع الانتقال من نظام المصنع القديم غير الأتوماتي إلى النظام الأتوماتي ثم استبعاد التصنيفات الوظيفية التي تميز بين العاملين حسب نوع المعدات التي يعملون عليها، حيث تم استخدام المسمى الوظيفي "عامل الطاقة" كمسمى وظيفي واحد.

سادسا: التكنولوجيا والمهارة.

يتفق العديد من الدراسات على أن التباين التكنولوجي ينعكس على المهارات والمعارف لدى العاملين بالتنظيمات، فمنها يرى أن التقدم التكنولوجي يرتبط بتزايد المهارات لدى الفرد، ومنها يرى عكس ذلك.<sup>1</sup>

وتشير نتائج دراسات "وود وارد" إلى أن المستوى الفني كان له تأثير على مستوى المهارة لدى العمال بالشركات، فقد تماثلت كل شركات الإنتاج بالوحدة أو الدفعة الصغيرة وشركات نظام العملية في استخدام نسبة كبيرة من العمالة الماهرة إذا ما قورنت بشركات الإنتاج الكمي أو الإنتاج بالدفعات الكبيرة.

ففي المجموعة الأولى كانت العمالة الماهرة هي المكون الأساسي للعمالة غير المباشرة والمسؤولة عن صيانة وملاحظة الماكينات ومن ثم كان لها قدرة كبيرة للتأثير على الموقف إذا ما قورنت بتأثير العمالة الماهرة في المجموعة الثانية، حيث تزايدت المهارات الاستيعابية والإدراكية The conceptual and Manual and Motor Skills perpetual stills، بينما تناقضت المهارات اليدوية والآلية في المجموعة الأولى وخاصة في نظام العملية.

كما تضيف تلك النتائج بأن تأثير التكنولوجيا قد امتد إلى مستوى التأهيل العلمي، حيث كان لدرجة التعقد الفني علاقة بعدد الحاصلين على مؤهلات عليا في إدارات الإنتاج.

فقد أشارت البيانات أن 20 من شركات العمليات قد استخدمت خريجي الجامعة في مستوى الإدارة التنفيذية Line Mangement مقابل شركتين الإنتاج بالوحدة وشركة واحدة للإنتاج الكمي أو الدفعة الكبيرة كل ما لديها من خريجي الجامعة في الجامعات في الإدارة الاستشارية Stoff .deportements

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 447.

وير "دافز" أن حاجة التنظيم إلى مهاراتها عالية تلقى عبئاً إضافياً على العملية التعليمية في سوق العمالة، حيث ازدادت حاجة التنظيمات إلى عمالة ذات تخصصات وظيفية مركبة، كأن يتوافر لدى الفرد المعرفة الهندسية والقانونية، إذ الطبيعة والإدارية والمحاسبة، وينتهي "دافز" إلى أن التقدم المستمر في التكنولوجيا أدى على وجود وتطور مجتمع المعرفة الذي ازدادت فيه المهارات الذهنية على حساب المهارات اليدوية، ولا بد أن ينعكس هذا على خصائص العمالة بالتنظيمات، فما لا شك فيه أن ما يحقق استمالة وتخفيز القائمين بتنفيذ حفر "أحدود" يختلف كما يحقق ذلك بالنسبة للقائمين بإعداد البحوث والدراسات أو كتابة وتهديم إعلان أو حملة ترويجية.<sup>1</sup>

ويرى "مارش وملناري" أنه بالانتقال إلى درجة أكبر من الأوتوماتيك في العملية الإنتاجية تزداد أهمية وضروة المعرفة المكشفة والقدرة على الإدراك لدى الأفراد، وهذا ما أدى إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العمالة الحاصلة على مؤهلات جامعية درجة الأوتوماتية بالتنظيم.<sup>2</sup>

ويضيف آخرون بأن الأتوماتية أدت على ارتفاع متوسط المهارة وذلك من خلال إدخال أعمال جديدة تتطلب درجة عالية من المسؤولية والتي تستلزم تنوع وتوسع المهارات الذهنية. كما أنه مع التقدم التكنولوجي تزداد أهمية المعارف النظرية المتبعة على طريق التعليم، ويضيف دور المهارات المكتسبة من خلال الممارسة الفعلية للعمل، والتي تقوم على أساس المحاولة والخطأ، والتي لا تتصف بطبيعة العملية وتزداد درجة الاعتماد على المهارات الإدارية والمهارات الإدارية المختلفة كالقدرة على التمييز وقوة الملاحظة وسرعة الاستجابة المناسبة.<sup>3</sup>

### سابعاً: التكنولوجيا والاتحادات العمالية.

يمكن أن تتمثل القوة التساومية لدى الاتحاد Union baroining power اتحاد العمال بالمنظمة أو الاتحاد العام أو القومي للحرفة أو الصناعة، ومع وجود اعتقاد بأن كل من الحجم

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 450.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 450.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 451.

والتكنولوجيا يؤثران على مدى اعتراف بالاتحادات العمالية ودورها. فقد اهتمت بعض الكتابات بتناول تلك العلاقة.

فيوجد تصور نظري بأنه مع تزايد الحجم وتقدم التكنولوجيا ترتفع قوة نسبة العاملين في مواجهة الإدارة، وهذا من شأنه يقلل من مقدرة الإدارة كفي تجاهل الاتحادات أو عدم الاعتراف بها. ولقد توصل "يون" "Bouf" وآخرون "Pagh et al" في دراسته على بعض المنظمات البريطانية إلى أن الاعتراف بالاتحادات كان أكثر ارتباطا بالحجم إذا ما قورن بالتكنولوجيا، بينما يرى "وورد وارد" "Word Ward" وآخرون أن المنظمات التي تستخدم درجة عالية من التكنولوجيا اتجهت إلى أن أكثر كثافة رأسمالية بدرجة أكبر من اتجاهها لتكون أكثر كثافة عمالية، وأن تكون المنظمات ذات الكثافة الرأسمالية المرتفعة تكون أكثر اتجاهها للاعتراف بالاتحاد من غيرها.

ومن المبررات النظرية التي قدمها "Word Ward" "وورد وارد" أن الشركات ذات التكنولوجيا العالية، ومن ثم انخفاض نسبة تكلفة العمالة إلى التكلفة الكلية يكون لديها الاستعداد والقوة بشكل أكبر للإنفاق على العمالة في صورة رفع الأجور والتوسع في الخدمات والمزايا المختلفة والتي تناصل الاتحادات من أجلها.

ومن المبررات الأخرى لهذا أنّ تلك الشركة تعتمد على عمالة ذات مهارة عالية ونادرة ومن ثم ترتفع تكلفة استبدالها وتعويضها، وهذا ما يجعل الإدارة مضطرة للاعتراف بالاتحاد والتجاوب معها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 454.

### ثامنا: علاقة التكنولوجيا بالوظائف.<sup>1</sup>

تشير الأعمال المبكرة حول نماذج وصف الوظيفة إلى خصائص الوظيفة يمكن النظر إليها على أنها اعتبارات موقفية، كما أنها عرضة للتغيير نتيجة التفاعل مع العديد من العوامل، إذ تشير هذه الدراسات إلى أن خصائص الوظيفة تتحد بالخصائص التكنولوجية المستخدمة، وأن تلك الخصائص الوظيفية هي المحرك الأساسي للأبعاد التكنولوجية المرتبطة بالوظيفة والتي بدورها تؤثر في مستوى الدافعية والرضا والأداء ومعدلات للغياب ودوران العمالة وغيرها. ويحدد البحثان خصائص الوظيفة في الأبعاد الخمسة التالية:

Skill Voriey	1. تنوع المهارة
Tosk Indentity	2. تميز النشاط
Tosk Significance	3. دلالة وهمة النشاط
Tos Autonomy	4. ذاتية وأهمية النشاط
Feed Kack	5. المعلومات المرتدة في الوظيفة

ويضيف الباحثان بأنه يمكن ربط الخصائص التكنولوجية وخصائص الوظيفة والرقابة الذاتية من خلال نماذج الرقابة الإدارية، حيث أن أية تغيرات في كل من التكنولوجية وأنظمة الرقابة يمكن أن تنعكس على أبعاد الوظيفة، ومن ثم يترتب عليها نواتج سلوكية صعبة. ويضيف آخرون بأنه يمكن تناول ما قدمه "هاكما واولدهام" على أنها تغيرات تكنولوجية ترتبط بتغيرات مصاحبة في كل من عدم التأكد وتدفق العمل والأنشطة والاعتماد الوظيفي ونماذج الرقابة، وإذا كان التغيير في أبعاد الوظيفة يمكن أن يؤثر في الدافعية يتأني إليها التعامل مع التغيرات أو عدم التأكد من

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 455.

النشاط ومن ثم تزداد رقابة العامل على عملية التحويل أو في التحويل أو في ممارسة الأنشطة والتصرف مع ما ينقضيه الموقف.<sup>1</sup>

### تاسعا: التكنولوجيا والأنشطة.

تتجه كتابات عديدة إلى الربط بين التكنولوجيا والأنشطة، وذلك باعتبار أن كليهما يتمثل فيما يتم تنفيذه لتغيير خصائص شيء ما وتحويله ليحقق هدف معين وأنه يوجد تفاعل متميز بين خصائص التكنولوجيا والأنشطة من ناحية والخصائص الهيكلية من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

فإذا كانت الخصائص التكنولوجية والأنشطة تفرض مجموعة من الخصائص في عمليات الرقابة والاتصال، فإن الهيكل التنظيمي بما له من خصائص التكامل أو التمايز بين الوحدات التنظيمية يمكن أن يحدد مدى فاعلية استخدام التكنولوجيا وتنفيذ الأنشطة بالتنظيم.

ويرى "روبرت مايلز" أن عملية التمييز بين التكنولوجيا والأنشطة في بعض الكتابات لا ترجع إلى الاختلاف بينهما بقدر ما ترجع إلى اختلاف مستوى التحليل هو الفرد أو الوحدة الفرعية داخل التنظيم، وعادة ما تستخدم الأنشطة للإشارة إلى التكنولوجيا وعندما يكون التنظيم ككل هو مستوى التحليل يستخدم لفظ التكنولوجيا، حيث تستخدم الأنشطة الروتينية وغير الروتينية في المستوى الأول من التحليل، وتستخدم تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج الكمي وتكنولوجيا العملية في المستوى الثاني من التحليل.

ويمكن القول أن ما قدمه "توميسون" و "بيرو" يعد أهم المساهمات التي تناولت العلاقة بين الخصائص التكنولوجية والأنشطة وما يترتب على هذه العلاقة من تأثيرات على الخصائص والمتطلبات التنظيمية والإدارية.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 456.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 458.

فقد اهتم الأول بتناول درجة الاعتماد على الأنشطة *Tosk Interdependence* واهتم الثاني بدرجة روتينية الأنشطة *Tosk Routineness* ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### أ. التكنولوجيا والاعتماد بين الأنشطة:

قدم "توميسون" تصنيفا للتكنولوجيا على أساس درجة الاعتماد بين الأنشطة وبعضها البعض، كما تقدم وصفا للمتطلبات الإدارية والهيكلية لكل نوع من هذه الأنواع الخاصة بالتكنولوجيا والأنشطة. ويرى "توميسون" أنّ اختلاف الخصائص التكنولوجية ومن ثم الاختلاف في شكل الاعتماد بين الأنشطة ينعكس على الخصائص الهيكلية والمتطلبات الإدارية والتنظيمية.<sup>2</sup> ويمكن تناول ذلك في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

(1) في حالة النمط الوسيط من التكنولوجيا.

(2) في حالة النمط التابعي من التكنولوجيا.

(3) في حالة التكنولوجيا المكثفة.

#### ب. التكنولوجيا ودرجة نمطية الأنشطة (درجة الروتينية):<sup>4</sup>

يعتبر ما قدمه "بيرو" يعد جوهريا فيما يتعلق بالتكنولوجيا وهو "درجة نمطية الأنشطة" (درجة روتينية) ويميز "بيرو" بين الأنشطة النمطية وغير النمطية على النحو التالي:

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 459.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 461.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 461.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 462.



- في الأنشطة النمطية توجد مجموعة من الأساليب الواضحة والمحددة والتي من المؤكد أن تستخدم أو يعمل في إطارها، ومن ثم فهناك درجة ضئيلة من عدم التأكد حول الأساليب المستخدمة ودرجة قليلة من التنوع أو التغيير فيما يتم من أنشطة.
- بينما في الأنشطة غير النمطية، يوجد القليل من الأساليب من حيث خصائصها واحتمالات استخدامها فضلا عن تنوع ما يؤدي من أنشطة بدرجة كبيرة.

### المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

إنّ التحديات السابقة الذكر تفرض على المؤسسات تغيرات مهمة في أساليب وممارسات إدارة م.ب التي يستوجب عليها بأدوار جديدة وعصرية لكي تتمكن المؤسسة من أن تكون الأفضل والأجدر للبقاء، ومن بينها نذكر:<sup>1</sup>

#### ✓ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

حديثا أصبح لإدارة الموارد ب دور بارز في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وربطها بأهداف المؤسسة وهو في الواقع ارتباط متكامل يعتمد على التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي في دمج أنشطة الموارد ب بشكل مباشر في عمليتي صنع وتنفيذ الإستراتيجية، وعليه يكمن التكامل الإستراتيجي في جانبين اثنين:

<sup>1</sup>-راجع:

-راشد بن مسلط الشريف، مرجع سابق، ص 506.

-رائد هنرك أوتوك، وظيفة تطوير الموارد البشرية، الغموض في وضعها داخل الخدمة العامة للمملكة المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد11، عدد1، الإصدار العربي، أبو ظبي، 2006، ص 46.

-سعيد شعبان حامد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 71، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، ص 15.

### -الجانب الأول:

تكامل خارجي ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة م.ب مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات من حيث تأقلم وتكيف الموارد ب مع الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لها، ويشمل هذا الجانب المساعدة في تحديد رسالة المؤسسة وغاياتها الرئيسية.

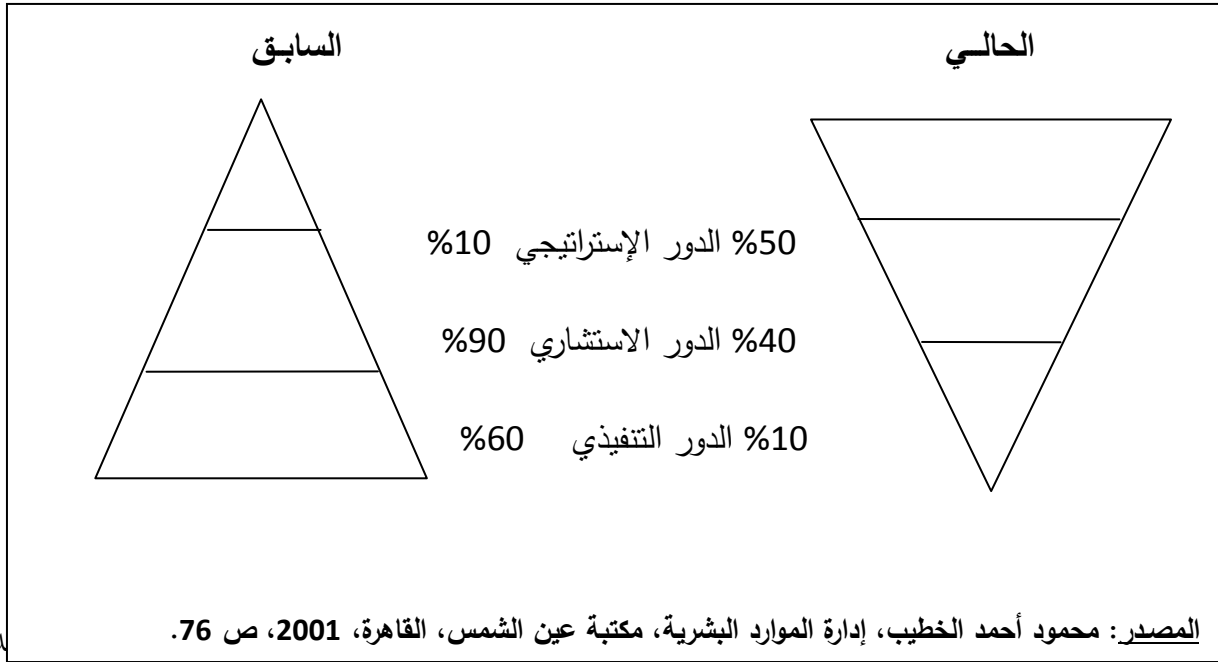
### والجانب الثاني:

تكامل داخلي ويقصد به إعداد تصور إستراتيجي داخلي متكامل لأنشطة وممارسات إدارة م.ب مثل: (تحقيق الميزة التنافسية وبناء فرق العمل والنقابة التنظيمية ومشاركة الأفراد وتشجيع التعلم التنظيمي)، لكي تحمل في نظام متكامل ومتفاعل مع البعض من أجل تحقيق وإنجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وهذا يعني أن الدور المعاصر لإدارة م.ب يتمثل في صيغة الإستراتيجية الخاصة بالموارد ب وتنفيذها بما يتطابق مع إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الموقف التنافسي وتزويد المخططين بالمعلومات الكافية واللازمة في صنع الخطط وتوزيع الموارد ب، فمثلا صياغة الرسالة وتحديد الأهداف ينبغي أن يكون بالأسلوب الذي يحفز قدرات وطاقات الموارد ب، وبالتالي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها، ويتمثل دورها أيضا في التحديث المستمر لوظائف وممارسات م.ب من الاستقطاب والتعليم والتدريب والاختيار والتحفيز لجعلها منسجمة ومتفقة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد ب.

أصبح الدور الإستراتيجي لإدارة م.ب من الأدوار الرئيسية وارتفعت أهمية نسبيا مقارنة بالأدوار الأخرى وفيما يلي شكل يوضح تغير دور إدارة م.ب.

والشكل الموالي يبين لنا تغير دور إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 08: تغير دور إدارة الموارد البشرية.



أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة يعتمد على امتلاكها للعناصر البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على التأقلم السريع، وإذا أرادت أن تخلق ميزة تنافسية إضافية عليها أن تبني أسلوب متميز لإدارة م.ب، فقد تسعى بعض المؤسسات إلى زيادة الحوافز إذا أرادت أن تتميز بالولاء وقوة الانتماء والالتزام، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها بتكلفة أقل، والدور المعاصر لإدارة م.ب يتمثل في تحقيق الانسجام بين العمل اليدوي والآلي، واستقطاب واختيار أفضل لم.ب ذات المهارة والقدرة على الإبداع والتغيير والتطوير، واستخدام التقنية الحديثة لتحسين إنتاجية الم.ب.

ثانياً: بناء فرق العمل.

إن العمل الجماعي يعد عنصراً مهماً للمؤسسات، فهناك عدد من العناصر البشرية حديثي الخبرة والعمل في المؤسسة، وهناك مجموعة أخرى تمتلك الخبرة والمهارات الجيدة، مما يستلزم دمجهم مع بعض في فرق عمل ينتج عنها مجموعة من الأعضاء تتكامل مهاراتهم ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء.

إنّ تشكيل فرق العمل يساهم في حل المشكلات ومواجهة ضغوط العمل نظراً لما يتميز به فريق العمل من الوضوح والدقة وحرية تبادل المعلومات في المؤسسة إضافة إلى الإنتاجية للتغير ومواجهة تحديات العمل لما يتمتعون به من مرونة واستعداد دائم.

والدور المعاصر لإدارة م.ب يتمثل في توضيح أهمية فريق العمل والعناية بأنشطة الاختيار والتدريب، وتحفيز وتشجيع الأفراد بالانضمام لفرق العمل وتبادل المعلومات في أرجاء المؤسسة وإبلاغهم بالتحديات التي تواجه المؤسسة وتزويدهم بالحقائق والمعلومات التي ترشدتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

### ثالثاً: إحداه الثقافة التنظيمية.

تعكس الثقافة التنظيمية الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد)، والجانب المعنوي (قيم وأخلاق وأفكار)، والجانب المادي.

إنّ وجود العاملين يكون لديهم المبادئ نفسها في التعامل، كما تساعد على التفاعل الخارجي لأنها تزود العاملين بالإحساس العالي بالانتماء والهوية للمؤسسة.

أصبحت الثقافة التنظيمية العالية والقوية مهمة جداً في ظل البحث عن التميز والمنافسة، لأنها تؤثر على السلوكيات الفردية والتنظيمية في المؤسسة، من ثم أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن توليها عناية واهتماماً بالتركيز على شبكة العلاقات وثقافة المشاركة الجماعية التي تنصف بدرجة عالية من الصداقة والإحساس بالانتماء والميل إلى اتباع سياسة الباب المفتوح والشعور بالعمل في فريق واحد (التركيز على التعاون وتحميش المنافسة الفردية، التفاهم المشترك في العديد من الأشياء، وتدفق المعلومات والاتصالات بين المستويات المختلفة والدعم والولاء للمؤسسة).

### رابعاً: مشاركة الأفراد.

إنّ مشاركة الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات وصياغة الخطط الإستراتيجية يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحلول أكثر إبداعية وأكثر فعالية عند التنفيذ، لأن العناصر البشرية لها تأثير كبير في العملية

الإنتاجية والخدمية، فهم الأكثر دراية ومعرفة بسير العمل والأقرب لواقعه والأكثر معرفة بالحلول، مما يسهم في اتخاذ القرار السليم وحل مشكلات العمل، والدور المطلوب من إدارة الم.ب وهو النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المؤسسات تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من عنصر وليس جهدا لفرد معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، تحفيز العناصر البشرية بالمشاركة في جميع المستويات الإدارية وبناء نظام يؤدي لاستجابة مقترحاتهم وآرائهم الإيجابية، لأن مشاركتهم وتفاعلهم يساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر قبولا لديهم فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة مما ينتج عنه الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الاحترام والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

### خامسا: تشجيع التعلم التنظيمي.

يقوم التعلم التنظيمي على أساس التعلم من تجارب وخبرات الآخرين وتحسين تغير السلوك، فهو عملية مستمرة نابعة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مع استمرار عمل المؤسسة ولنظرية منظمة تكوين تفاعل ومفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين، التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاكهم المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والتعلم من خلال العمل في فريق العمل، وأخيرا التعليم من خلال تطبيق التفكير المنظومي من خلال جميع وربط العناصر المكونة وتحديد العلاقات بينها، وتحدث عملية التعليم تلك من خلال التعلم الفردي للعناصر البشرية أثناء العمل والتفاعل الاجتماعي في مواقع العمل، فيهملون الأنظمة والإجراءات والمفاهيم والأفكار التي تنتج عن تلك المعارف والخبرات والإدراك، مما ينتج عنه التغير في الأنشطة والممارسات والأساليب للمؤسسة، وهذا يتطلب أن تدرك إدارة الموارد البشرية حددت التغيرات وأن تثبت معناها، فقد يتطلب أن تدرك إدارة الموارد البشرية حدوث التغيرات وأن تثبت معناها، فقد تحقق فرصا وتطلعات إيجابية تتيح للمؤسسة الديمومة والنجاح، وتكون سلبية تهددها وتكبد لها بالخسائر والخروج من السوق.

سادسا: التكيف والتغير المستمر.

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات علاقة خاصة بإدارة التغيير في المؤسسة، لذا لا بد من تبني بعض

الممارسات لمواجهة تحدي بطي ومقاومة التغير نوجزها فيما يلي:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة.
- التدريب للتغير وتمكين الموارد البشرية من قيادة التغير.
- إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحمرا.

سابعا: التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر

وتبادل المعرفة، على ذلك فإنّ المؤسسات الناجحة في تلك المؤسسات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية

وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين

الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع

حاجات ورغبات العملاء.

خاتمة الفصل:

من خلال هادا الفصل تطرقنا إلى نظرة عامة لإدارة الموارد البشرية من تطور تاريخي إلى مفهوم كما ذكرنا الأهمية و وظائف و أهداف و أخيرا ذكرنا التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية .

# الفصل الثاني



تمهيد:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، ولعل أهم هذه التحديات تتمثل في منافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها.

ولقد أدى هذا إلى زيادة شدة المنافسة في السوق، فأصبحت المؤسسات مهددة بالفناء والزوال، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة امتلاك مزايا تنافسية والبحث عن مختلف مصادرها وأسس بناءها، والعمل على إيجاد سبل من أجل تطويرها وتحقيق استمراريته، فلم يعد امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة خيارا يمكن اختياره بين عدة بدائل أو رفضه، بل أصبح تبني هذا الخيار ضرورة قصوى لا بد منها.

وأمام هذا الوضع، تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فحسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، والعمل على تخطيط مساهم الوظيفي، وتقييم أدائهم، يمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة بسواعد مواردها البشرية، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء.

ولإحاطة أكثر بهذا الموضوع، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
- المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
- المبحث الثالث: كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري

### المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.

نظرا لما تعرفه بيئة المؤسسة من تحولات وتغيرات سريعة مع ازدياد حدة المنافسة للاقتصاد العالمي، أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه من أجل ضمان استمرارها وبقائها.

### المطلب الأول: تعريف وأنواع الميزة التنافسية.

#### أولا: تعريف وأنواع الميزة التنافسية.

"من خلال مراجعة أدبيات الإدارة يظهر أنّ المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى 1939 (Chamberlin)، ثم إلى 1959 (Selznick) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و "هوفر" (Chandler et Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و "داي" (Porter, 1985 et Day, 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعدّ هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أنّ الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

"ينظر للميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-حسن الزغبى، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 2.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

بينما يرى "السلمي" أنّ الميزة التنافسية هي: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".<sup>1</sup>

ويعرف "خليل" الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جزاء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أنّ المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما: التكلفة الأقل والتمييز.

#### أ. ميزة التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسات على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ولتحقيق هذه الميزة لابد من التسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيري المؤسسة وعمالها.

لا تخلو هذه الميزة من بعض المخاطر كإغفال كلي لتمييز المنتج أو عدم تصور منتجات أخرى نتيجة التركيز الكبير على تدنية التكاليف، أو حصول تطور تكنولوجي مفاجئ داخل الصناعة وأنها سهلة التقليد من طرف المنافسين.

<sup>1</sup>-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 21.

ب. ميزة التميز:

معناها قدرة المؤسسة في الحصول على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. "إنّ قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، والإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل يجعلها تتحصل على ميزة تنافسية"<sup>1</sup>.

يُمكن أن يكون التميز في:

### 1. المنتج:

وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة والتي تؤدي بها إلى اكتساب الميزة التنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الرسومات ومدى جاذبيتها وقدرتها على ترويج المنتجات وتواجدها في أكبر وأهم القطاعات السوقية.
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتج من خلال البحث المستمر والدراسة الخاصة بسلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج وتحسينه الدائم.
- مدى صلاحية المنتج والمتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحيته لأطول مدة ممكنة.
- تركيبة المنتج ومدى توفر أجزائه، والتي تتكون من الشكل، والحجم والمظهر الفيزيائي، ومدى توفر الأجزاء المركبة له، خاصة المنتجات الصناعية.
- الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتج، ويهتم بالنماذج التي تحقق مزايا عديدة للزبائن من راحة ورفاهية.

<sup>1</sup>-كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 23.

- مدى أداء المنتج للوظيفة المنوطة به، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

## 2. الخدمات المقدمة:

وتتمثل هذه الإمكانيات في:

- سهولة تقديم الطلبات من خلال الاستعمال السهل للوسائل والطرق الحديثة كالإنترنت وغيرها.

- مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبات المستهلك في وقتها المطلوب.

- خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجاناً أو بأسعار رمزية لزبائنها بعد عمليات البيع، الضمان والصيانة والترتيب وتوفير قطع الغيار.

- النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتج أو العمليات الإشهارية عن كيفية استعمال المنتج ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-راجع في ذلك:

-فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 23.

-عليوات رفيق، إرساء نظام الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 95.

المطلب الثاني: خصائص ومصادر ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها لفترات زمنية مختلفة، هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.<sup>1</sup>

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك

الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً، ونلخص أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

<sup>1</sup>-د/ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، عمان، الأردن، ص 309.

أ. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب. الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت القيمة التي يسعى للحصول عليها هي الاهتمام الأول له، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند الأسواق وكذا كسب ثقة المتعاملين، ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح قيمة للمؤسسة يفتقر إليها المنافسون، وذلك بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم.<sup>1</sup>

ج. الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

<sup>1</sup>- عبد الحكيم جريبي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 85-86.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم) والالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.<sup>1</sup>

#### د. المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة، وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

والمعرفة تتضمن المعلومات التقنية والعلمية، والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها من مراكز البحوث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حلّ مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

#### هـ. الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-د/نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال".

<sup>2</sup>-عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 86.



ثالثاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:

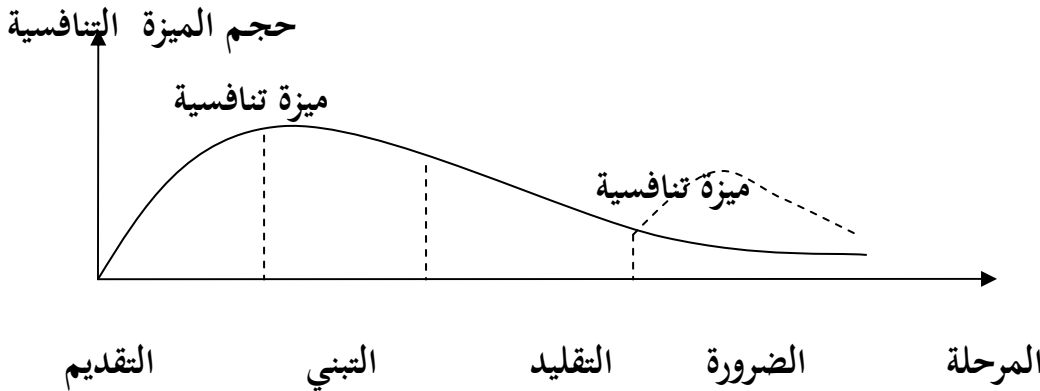
أ. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.<sup>1</sup>

وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات، وتوضح هذه الدورة في الشكل

التالي:

الشكل رقم 09: دورة حياة الميزة التنافسية.



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

<sup>1</sup> -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:<sup>1</sup>

### 1) مرحلة التقديم:

تعدّ أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.

### 2) مرحلة التبيّن:

هنا تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أنّ المنافسين بدؤوا يركّزون عليها.

### 3) مرحلة التقليد:

في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

### 4) مرحلة الضّروية:

هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنّها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

### ب. نطاق التنافس:

يعبّر نطاق التنافس عن مدى اتّساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup>- د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

### 1. نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معي، من السوق أو خدمة كل السوق.

### 2. النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة 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 التميز.

### 3. النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

### 4. نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط مختلفة 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 المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح وبناء وتأکید الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من القرارات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي الإداري والتسويقي للمؤسسة ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية التفوق على المنافسين من خلال خلق فرص جديدة في السوق وزيادة استغلالها قبل أن يدخل إليها المنافسون، وكذا اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة شركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمؤسسة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.<sup>1</sup>

ويتوقف بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية:

- تحسين جودة المواد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظلّ البيئة التنافسية للمؤسسة.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يعطي للمؤسسة الأسبقية الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي منفرد وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطرق أكثر سرعة وفعالية للأسواق وإرضاء العملاء.
- ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة للتصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.

<sup>1</sup>-علي السليمي، مرجع سابق، ص 107.

- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها على السوق قبل المنافسين.

- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديد ونقاط القوة والضعف والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على الابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالية والواعية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.

تعدّ إستراتيجية التنافس من بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من أجل الحصول على الميزة التنافسية، ولهذا سنستعرض كيف يمكن إستراتيجية التنافس كمصدر للميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية.

تواجه المؤسسات حالياً خطر زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية وبالتالي البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكّنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق، وتعدّ إستراتيجية التنافس أحد هذه الميزات.

وتعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-علي السليمي، مرجع سابق، ص 108-111.

<sup>2</sup>-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة- دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 17.

كما تعرّف إستراتيجية التنافس على أنّها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".<sup>1</sup>

ويعرّف "Porter" الإستراتيجية التنافسية على أنّها: "بناء وإقامة دفعات ضد القوى التنافسية، وعلى أنّها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة عن المنافسين".<sup>2</sup>

كما تعرّف الإستراتيجية التنافسية على أنّها: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين".<sup>3</sup>

تحدد إستراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

- طريقة التنافس: تشمل كل من إستراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع، وهكذا.
- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وتستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مريح في ظل حدة المنافسة وترتكز هذه الأخيرة الإستراتيجية التنافسية على عنصرين هامين وهما:

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.
- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>-د.نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 79.

<sup>3</sup>-عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup>-د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 82.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية لـ"Porter".

في عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسة من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس المجال وتمثل فيما يلي:

#### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة.

تركز هذه الإستراتيجية اهتماماً على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً للمفهوم والخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة.<sup>1</sup> وبعد سعي المؤسسة نحو إنتاج منتج ذو تكلفة منخفضة في صناعة ما فعال عندما يتكون السوق من الكثير من المستثمرين الحساسين للسعر، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لا يهتم الزبائن بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة، وتقوم الفكرة الأساسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة من السوق وزيادة في المبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماماً.<sup>2</sup>

#### أ. الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط، نذكر منها:

1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

2- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

<sup>1</sup>- د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص 367.

<sup>2</sup>- عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 107.

3- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.<sup>1</sup>

ب. مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدّة مزايا مهمة للمؤسسات، نذكر منها:

1. فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بأقلّ تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2. فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقلّ سوف تتمتع بحصانة ضدّ العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقلّ تحتلّ موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أيّ هجوم من المنافسين الجدد.

4. فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقلّ يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.<sup>2</sup>

ج. عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

إستراتيجية قيادة التكلفة تنطوي على مجموعة من العيوب والمخاطر نذكر منها:

1- طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من المؤسسات الأخرى، فمزايا التكاليف وخاصة في المنتجات يكون غالبا عمرها قصيرا وزائلا.

2- المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق، مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة.

<sup>1</sup>-د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup>-د. نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115.



3- عندما تتنافس شركات عديدة كل منها مع الأخرى من أجل الزيادة بالتكاليف، فإستراتيجية قيادة التكلفة عادة ما تسمح لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، والنتيجة هي حدوث إفلاس ونزيف العديد من المؤسسات في الصناعة.<sup>1</sup>

### ثانياً: إستراتيجية التمييز.

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنّ المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية.<sup>2</sup>

إنّ إخلاص المستهلكين لمنتجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تميّز منتجات المؤسسة، تؤدي إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة تهديدات الداخلين الجدد من المنافسين لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز.

لا ينبغي اتباع إستراتيجية التمييز إلاّ بعد الدراسة المتأنية لحاجات وتفضيلات الزبائن، وذلك لتحديد جدوى إضافة سمات تمييزية إلى سلعة فريدة تعكس السمات المطلوبة، وتمكن إستراتيجية التمييز الناجحة المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وكسب ولاء العملاء، حيث أنّ العملاء قد يصبح ارتباطهم قويّ بالسمات المميزة.<sup>3</sup>

### أ- الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التمييز:

كقاعدة عامة، يمكن القول بأنّ إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة موافق منها:

1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة، ودرجة تميّزه عن غيره من المنتجات.

2- تعدّد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

<sup>1</sup>- عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup>- د. محمود جاسم الصميدعي، د. درينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 368.

<sup>3</sup>- عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.<sup>1</sup>

ب- كيفية تحقيق ميزة التمييز:

لتحقيق إستراتيجية تمييز ناجحة، يجب تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:

1- شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

2- تكثيف جهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات

وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل.

3- جهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، حيث تؤدي إلى تحسين الجودة، النوعية،

والشكل الخارجي للمنتج.

4- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية مع

الحرص على الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج.

5- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى:

- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك بصيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل.

- معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.<sup>2</sup>

ج- مزايا إستراتيجية التمييز:

عند تنفيذ إستراتيجية التمييز بنجاح، فإنها تحقق جملة من المزايا والفوائد للمؤسسة منها:

1. السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة، فعندما تنتج

للمؤسسة منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فها تجد نفسها غير منخرطة في

مشاكل أسعار مدمرة مع منافسيها.

<sup>1</sup>-د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص

2. عملاء وزبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، فهذا يعني أنّ المؤسسة قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها.
3. زيادة المؤسسة من حصتها السوقية مع مرور الوقت، فالجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصّة السوق المرتفعة تؤدي إلى ربحية مرتفعة.
4. المنتجات عالية التميز تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسة، مما يؤدي إلى وضع حواجز ولاء ضخمة يجب أن تتغلب عليها المؤسسات التي تفكر في الدخول.<sup>1</sup>

#### د- عيوب إستراتيجية التمييز:

على الرغم من المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التمييز، إلا أنّ لها بعض العيوب منها:

- 1- محاولة المؤسسات المنافسة الأخرى سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها منتجات متميزة، وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل، ولذلك فعلى الرغم من أنّ إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة، فإنّها لا تغلق الباب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد.
- 2- صعوبة استدامة علاوة السعر، لأنّ المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه، فيصبح تبرير علاوة السعر صعبا لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج.
- 3- يترك التمييز للمؤسسة معرّضة إلى أن يصبح ما تقدمه من سلع وخدمات أمورا مألوفة وشائعة، عندما يدخل المنافسون الجدد للسوق والذين يستطيعون إنتاج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup>- عبد الحكيم جري، المرجع نفسه، ص 117.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز.

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكليف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال التحكم في التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.<sup>1</sup> كما تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج، أو المنتجات، أو سوق محددة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في إنجازه.<sup>2</sup>

#### أ- أبعاد إستراتيجية التركيز:

لإستراتيجية التركيز بعدان هما:

**-البعد الأول:** التركيز على التكلفة، أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حدّ ممكن، ولذا يتم

تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً بالمنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

**-البعد الثاني:** التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن

الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.<sup>3</sup>

#### ب- الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

<sup>1</sup>-د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 421.

<sup>2</sup>-عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup>-عبد الحكيم جري، المرجع نفسه، ص 118.

1/ عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين الذين لهم حاجات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

2/ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

3/ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.<sup>1</sup>

### ج- مزايا إستراتيجية التركيز:

من بين المزايا التي تتيحها إستراتيجية التركيز للمؤسسات نذكر ما يلي:

1. المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق، يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر والأوسع.
2. تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.<sup>2</sup>

### د- عيوب إستراتيجية التركيز:

رغم المزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أنّ لها مجموعة من العيوب نذكر منها:

- 1- تحوّل العملاء إلى خصائص السوق الأوسع يجعل المؤسسة مجبرة على البحث من جديد لاكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بمستويات مرتفعة.
- 2- المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأخفّ حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup>-عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 119.

<sup>3</sup>-عبد الحكيم جري، المرجع نفسه، ص 119.

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومبدأ الحفاظ عليها.

أولاً: شروط فعالية الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فهّالة يجب أن تكون:

أ. حاسمة: - أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- يمكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين لها.

ب. مستمرة: أي إمكانية استمرارها من خلال الزمن، حيث أنّ للميزة التنافسية دورة حياة

مثلها مثل المنتج.

ثانياً: مبدأ الحفاظ على الميزة التنافسية.

يتوقّف الحفاظ على الميزة التنافسية على ثلاث عوامل رئيسية:

أ- عوامل بيئية: أهمّها هيكل الصناعة، بمعنى إذا كانت الصناعة احتكارية أو أنّ الصناعة

تحكمها المنافسة الحرّة، ومدى وجود عوائق للتنافس الحرّ مثل: القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع

المؤسسة من التماذي في استغلال إمكانيات في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على الزبائن

بطريقة غير مشروعة.

ب- عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة ونطاقها الجغرافي، وهيكلها التنظيمي ومواردها

التكنولوجية والتحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها كلها تتيح للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في

السوق والحفاظ عليها لفترة أطول.

ج- العوامل الخاصة بإستراتيجيات وتصرفات الإدارة:

لا شيء من العوامل السابقة يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة إذا لم تقم المؤسسة

باختيار الإستراتيجيات والخطط اللازمة لتطبيق إمكانيات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزات تنافسية

وهذا من خلال:

- قيام المؤسسة باختراق السوق وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات بخلق تكاليف انتقال عالية للعملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين.
- تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي.
- تطوير الإستراتيجيات لتحقيق سرعة استجابة العملاء لمواجهة تحركات المنافسين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة الإستراتيجية الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000-2001، ص 184.

### المبحث الثالث: كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري

#### المطلب الأول: الموارد البشرية كميزة تنافسية.

يتوضّح الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية من خلال واقع شركتي Ford و GM، حيث أنّ قوة العمل ذات المهارة والخبرة والتي تتميز بالولاء غالباً ما توفر ميزة تنافسية مستدامة، فعلى سبيل المثال ركّزت شركة GM على رفع مستوى استثماراتها التقنية، بينما قامت شركة Ford بالتركيز على الأفراد العاملين لديها ودرجة ولائهم للشركة وتبث مع الوقت. ومن خلال نجاح شركة فورد أنّ الأفراد ومستوى الانتماء لديهم هم مصدر للميزة التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها خلال فترات الأزمات التي تهدّد حياة الشركة ككل<sup>1</sup>.

على الرّغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلّا أنّ دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقّف على مدى تمّتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح مورداً إستراتيجياً مهماً يلعب دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على النحو التالي:

- **قيمة:** لأهمّها مختلفة في طاقاتها وقدراتها، وبالتالي في المساهمة التي تقدّمها للشركة، أي أنّ لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة من قبل العملاء.

- **الندرة:** أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها، والتي لا تتوافر في الأسواق بسبب عدم توافر فرص مستمرة للحصول على أفراد قادرين على ضمان تقديم أداء مستوى مرتفع.

- **صعبة التقليد:** لا توجد إمكانية لتقليدها ومحاكاتها نتيجة لصعوبة نسخ المعرفة والقدرات والتجارب التي يمتلكها الأفراد، لأنّ عمل الفرد وإنجازته لا يرتبط فقط بمعرفته وإنّما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.

<sup>1</sup>-نسرين محمود عبد الرحمان، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 148.

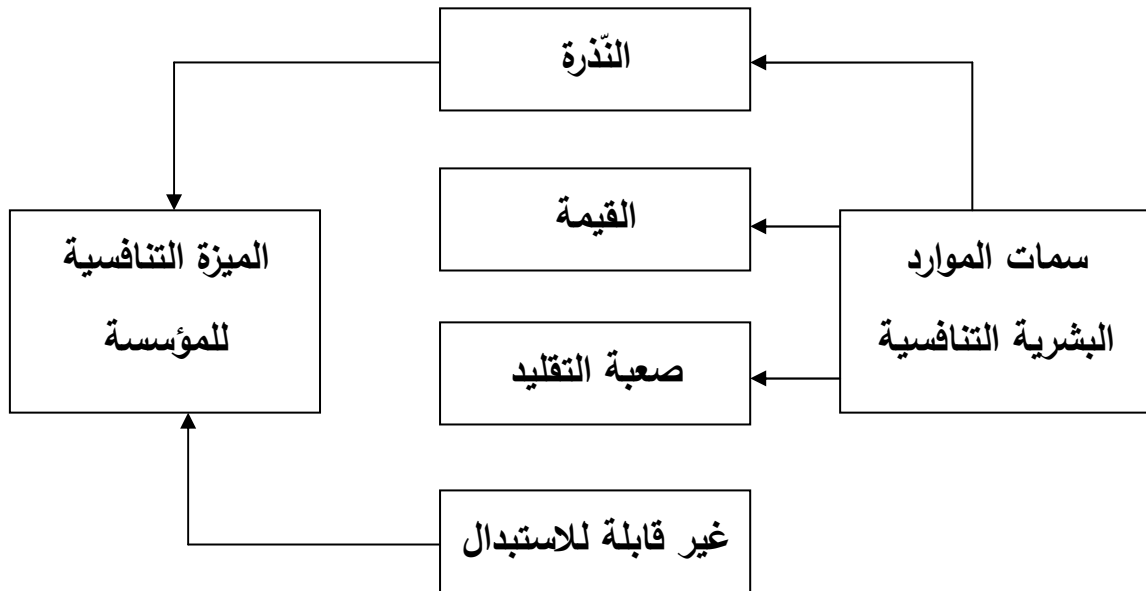


-غير قابلة للاستبدال: لا يمكن استبدالها باعتبار أنّ الأفراد لا يتساوون في المقدرة على التكيف مع البيئات والتقنيات المختلفة بمعنى أنّه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذه السمات في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يمثل كيفية الحصول على ميزة تنافسيّة من خلال

### العنصر البشري



المصدر: فاطمة محمد الربايعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص 75.

إذن حتّى تصبح الموارد البشرية موردا إستراتيجيا وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا بدّ أن تتمتع بهذه الشروط.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 148.

وبالتالي تعتبر الموارد البشرية مصدر الميزة التنافسية لأنها مورد قيّم ونادر ومن الصعب تقليده من قبل المنافسين، ومن أهم خصائص الموارد البشرية التنافسية ما يلي:

### أولاً: الانتماء والمزايا التنافسية.

إنّ الانتماء التنظيمي هو رابطة نفسية بين الفرد والمؤسسة ويتضمن الإحساس بالالتزام بالعمل والولاء والإيمان بقيم المؤسسة وليس الطاعة، حيث يقبل الفرد تأثير الآخرين عليه بهدف الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم، أمّ الفرد المنتمي فهو شخص مليء بالطاقة والعاطفة والحماس، وهذا ما يصعب الحصول عليه عند الفرد المتصف بالطاعة.<sup>1</sup>

ويعرّف الانتماء بأنه ببيان يتكون من:

أ-الانتماء الاتّجّاهي أو العاطفي: يتمثل بالتطابق بين الفرد والمؤسسة من خلال قبول قيمها والاستغراق في الشؤون الخاصة بها والشعور بالمسؤولية اتّجاه هذه الشؤون والقضايا.

ب-الانتماء السلوكي: يعبر عن الالتزام الأخلاقي للبقاء في المؤسسة.

ج-الانتماء الاستمراري: هو الانتماء المبني على تكاليف مقادرة المؤسسة.

إنّ امتلاك المؤسسة للقوة التنافسية يتطلب من موظفيها تجاوز حدود العقد الوظيفي، ممّا يمنح أهمية للانتماء التنظيمي لاسيما الانتماء الاتّجّاهي أو العاطفي الذي يؤثر إيجابيا على الأداء.

كما أنّ القوة التنافسية للمؤسسة تتطلب من الموظفين العمل بشكل مبادر ومتحمس وذلك بتحمل المسؤولية الشخصية لتعظيم نتائج المؤسسة، ممّا يتطلب منهم إظهار الولاء والانتماء، وتبدو أهمية الانتماء التنظيمي من خلال النتائج التي يحققها وهي سلوكيات الدور الإضافي والأداء المتميز لصالح

<sup>1</sup>-والي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص 143-144.

المؤسسة وانخفاض معدّل دورات العمل ويعبّر هذا هاما في البيئات التي يكون أفرادها على استعداد كبير للانتقال من مؤسسة لأخرى.<sup>1</sup>

### ثانياً: مهارات الموارد البشرية.

إنّ اكتساب الميزة التنافسية يتطلّب أن تكون مهارات وقدرات الموظفين متميزة. تصنف المهارات إلى مهارات عامّة وخاصّة.

أ. **المهارات العامة:** هي التي يمتلكها الأفراد وتوفر قيمة بالنسبة للمؤسسة، وهي قابلة للتنقل بين مؤسسات مختلفة، فجميع المؤسسات لديها احتمال اكتساب قيمة متساوية من خلال الحصول على موظفين لديهم معرفة بالإدارة العامة مثلاً.

ب. **المهارات الخاصّة:** هي مهارات توفر قيمة هامة للمؤسسة معينة فحسب وتعتبر عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مثل استخدام تقنية معينة تستخدم من قبل شركة واحدة فحسب.<sup>2</sup> ويمكن إيضاح أثر هذه المهارات على الميزة التنافسية كما يلي:

- توفر المهارات العامة قيمة متساوية لجميع المؤسسات وتعتبر ذات أهمية كبيرة، فهي ضرورية للحفاظ على التكافؤ التنافسي فمثلاً مهارات القراءة والكتابة مهارات عامة لا تزوّد المؤسسة بالميزة التنافسية لكن المؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الموظفين الذين لا يملكون مهارات الكتابة والقراءة تعتبر في موقع سلبي ضمن السوق.

- تنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في المهارات الخاصة للمؤسسة لأنها تخلق قيمة من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين، فهذه المهارات من الصعب نقلها وتوظيفها في مؤسسات أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-والى كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 144-145.

<sup>3</sup>-والى كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

### ثالثاً: مرونة الموارد البشرية.

تعرف بأنها مدى تمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والسلوكيات التي تستطيع أن تمنح المؤسسة عدة خيارات تسمح لها باتباع بدائل إستراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية وتحدد ثلاث مستويات لمرونة المهارة هي:

- والتنوع على المستوى الفردي ويشير إلى أيّ درجة يمكن للموظفين امتلاكاً وتعلّم مهارات لها استخدامات بديلة.

- التنوع على مستوى المؤسسة ويشير إلى تنوع المهارات سواء الفعلية أو المحتملة القائمة حالياً لدى المؤسسة.

- السرعة في البعد الزمني وتشير إلى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل هذه المهارات في المؤسسة.

أمّا فيما يخصّ علاقة مرونة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، فنجد أنّ مرونة الموارد البشرية تخلق قيمة في المؤسسة لأنها توفر القدرة على تحقيق التوافق مع المتطلبات المستجدة عن طريق إعادة تشكيل مهارات الموارد البشرية وطريق تعديل ممارسات وسلوكيات هذه الموارد، وبذلك فإنّ الموارد البشرية المرنة تسمح للمؤسسة بالحصول على الميزة من خلال استغلال الفرص الجديدة، وبالتالي تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية وسمات نظامها

#### القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من دور وظيفي إلى دور إستراتيجي ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان الدور التقليدي وظيفياً في طبيعته يدور حول مهام خاصة مثل تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحليل العمل والتعويضات والتدريب ومراجعة الأداء، ونتيجة للتحويلات

<sup>1</sup>-نسرين محمود عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الديناميكية في البيئة الخارجية فإنّ مدخلا جديدا وأكثر إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أصبح حيويا وتركّز النظرة الإستراتيجية الجديدة على تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بحيث يمكن وصف الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بأنه تعظيم مساهمة الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

تؤكد معظم الأدبيات أنّ المؤسسات التي ترتبط بأفضل ممارسات للموارد البشرية مثل امتلاك أفضل نظم الاختيار، أفضل برامج التدريب، أفضل نظم المكافآت سيكون لها ميزة تنافسية على الشركات التي تحقّق في استخدام مثل هذه الممارسات، ذلك أنّ ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المؤسسة بالميزة التنافسية كونها تستطيع جذب المواهب واختيار الأفضل وتنمية المهارات والخبرات والارتقاء بها من خلال نظم التطوير والتنمية ومن خلال العلاقات والمكافآت والتعلم وتحفيز الإبداع وكذلك بالاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى، كما تساعد في تنمية موظفين يتمتعون بقوة للمؤسسة ويكونون على استعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوّعي، وهذا كله سيكون الرافعة الأساسية لنجاح المؤسسة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقيّم درجة التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة في المؤسسة من خلال إطار VRIO، وهذا الإطار يقوم على ما يلي:

### ➤ القيمة:

البحث عن القيمة يتمثل في كون أول سؤال تطرحه إدارة الموارد البشرية هو كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة أو زيادة العوائد بمعنى تحديد الممارسات التي تلعب هذا الدور، وقد يكون من خلال نظم المكافآت المتبع في الشركة أو من خلال التركيز على الاتجاهات لدى الموظفين باعتبار أنّ رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين.

<sup>1</sup>-والبي كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

### ➤ النّدرّة:

يتوجّب على إدارة الموارد البشرية القيام باختيار كيفية تطوير واستغلال الخصائص النادرة للموارد البشرية في سبيل الحصول على الميزة التنافسية لأنّ خصائص الموارد البشرية الموجودة في الكثير من المؤسسات لن تكون مصدراً للميزة التنافسية لأيّ منها.

### ➤ عدم القدرة على المحاكاة:

إنّ خصائص النّدرّة والقيمة التي تتمتع بها الموارد البشرية تسمح بتوفير أرباح فوق المعدّل العادي، ولكن إذا ما استطاعت المؤسسات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإنّ مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي، ولذا فإنّ إدارة الموارد البشرية عليها تطوير وتغذية خصائص مواردها البشرية، بحيث لا يسهل على المنافسين تقليدها.

### ➤ التّظيم:

من أجل التمكن من توفير الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية يجب تنظيم المؤسسة بشكل يسمح باستغلال هذه الموارد، وذلك بامتلاك النّظم والممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية بخلق ثمار المزايا التنافسية المحتملة منها، ومن ضمن ذلك التركيز على ثقافة التعاون والثقافة المبنية على الفريق والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### \*سمات نظم الموارد البشرية القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- إنّ نظام إدارة الموارد البشرية يعتبر بحدّ ذاته مصدراً للميزة التنافسية لأنه يتّسم بالسمات التالية:
- عدم قابليّة نظام الموارد البشرية للمحاكاة باعتباره نظام متدرّج في المعرفة الجماعيّة لأعضاء المؤسسة.
- تتمتع نظم الموارد البشرية بالنّدرّة باعتبارها تنمو عبر المؤسسة مع الوقت.

<sup>1</sup>-والى كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

- تعتبر نظم الموارد البشرية قيمة بسبب أنّ روتين المؤسسة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يوجّه مواهب وسلوكيات الأفراد لتحقيق الأهداف وخلق القيمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: كيف تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال

#### إدارة الموارد البشرية؟

هناك العديد من معالم ومعالجات الدور الذي تؤديه الموارد البشرية وإدارتها في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسة.

#### أولاً: معالم ومجالات الدور: تتمثل في المجالات التالية:

##### أ- في مجال تقديم منتج جديد:

تستطيع أن تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في تقديم منتجات جديدة من خلال قدرتها على الإبداع و التحديد والمتمثل في طبيعة مهارات وخبرات ومعارف هذه الموارد والذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

##### ب- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

تظهر أهمية كبرى للموارد البشرية في استيعاب وتطوير التكنولوجيا وتعظيم الاستجابة للبيئة المنافسة.

##### ج- في مجال التنافس في البيئة المفتوحة:

دور الموارد البشرية في فهم عالم المنافسة المفتوحة ووعي طبيعة المنافسة في البيئة المحيطة، فضلاً أنّ التنافس سيكون حول الكفاءات المحورية والموارد البشرية المتميزة التي تسعى المؤسسات لاستقطابها وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية ذاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-والى كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

<sup>2</sup>-أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004، ص 20.

### د- في مجال الاستمرار والبقاء للمؤسسة:

ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها وخبراتهم واستمرارها في الأداء المتميز والكفؤ والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي شكلت لدى مواردها البشرية واستمرار الابتكارات التي تقدمها.

### هـ- في مجال الابتكارات والاختراعات:

إذ تستطيع الموارد البشرية أن تحقق كل ما هو جديد للمؤسسة بشكل مختلف عن المنافسين من خلال ما تقوم به من تسجيل براءات الاختراع والابتكارات المتعددة، وتميّز الموارد البشرية نفسها والذي يبرز بشكل كبير في المؤسسات الخدمية.<sup>1</sup>

### و- في مجال إنتاج واستخدام وتشغيل المعلومات:

إنّ تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات، وهذا يتمّ مواردها البشرية ويحتاج كذلك لإدارة فعّالة لرأس المال الذي يعدّ من أهمّ الأصول غير المباشرة.<sup>2</sup> وبذلك فالموارد البشرية تمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال ما تقوم به من زيادة كفاءة وفعالية عملياتها الإنتاجية، وجودة أعمالها، والقدرة على التكيف مع التطور التكنولوجي، وزيادة القدرات الإبداعية.... الخ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بهذه الموارد لتحقيق ميزتها التنافسية دون الزيادة في الاستثمارات المادية.<sup>3</sup>

وفي الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات أن إدارة البشرية تعتبر وسيلة للمساهمة في تحديد منافع متعددة، واعترف المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية بدور هذه الإدارة في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية، وهذا ما أدى إلى التركيز على كيفية إدارة هذه الموارد وربط إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص 28.

<sup>2</sup>-سعيد محمد جاد الربّ، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2005، ص 202.

<sup>3</sup>-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.



بإستراتيجية المؤسسة، فلم تعد إدارة الموارد البشرية من اختصاص إدارة الموارد البشرية فقط إنما هي من اختصاص كافة المدراء المسؤولين في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانياً: معالم وأثر إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارات، والذي يتمثل فيما يلي:

#### **أ- القدرة على إدارة التغيير:**

إذ تسعى المؤسسات في ظلّ البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وخبرات مدراء الموارد البشرية من خلا توظيف أفرج ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير تشجيع الابتكار لديهم.

#### **ب- بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة:**

ويشير التوحد الإستراتيجي لدرجة المشاركة من قبل جماهير المؤسسة سواء داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء) وخلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء من خلال برامج تركز على أهمية العميل التي تتمثل بالتدريب والحفز، وتقييم الأداء.....الخ.

#### **ج- ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة:**

ويبرزها هنا دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المؤسسة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمالها لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.

<sup>1</sup>-مصطفى أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص

### د- القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية:

وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية في جانب المدخلات من خلال: استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمؤسسات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة، يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة، وهذا ما يستدعي التأكيد على تخطيط الموارد البشرية للحفاظ على توزيع منظم لقوة العمل وخلق سوق عمالة يتعلق بالقدرة على استخدام الموارد البشرية وتطوير معارفها ومهاراتها، بحيث تجعلها صعبة التقليد.<sup>1</sup>

أما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية، فيمكن لإدارة الموارد البشرية بهذا الصدد أن تحقق تنافسية للمؤسسة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة، وإستراتيجية الموجودات المرئية مثل: السمعة، وجودة الخدمات، كما أنّ هذه المخرجات يمكن أن تساهم في الاستخدام الفعّال والكفؤ للموارد التنظيمية وجعل المؤسسة أكثر جاذبية للموظفين والمستهلكين.....الخ.

وبالتالي فإنّ ما يتاح للمؤسسة من مدخلات وما تتميز به هذه المدخلات وإن كان شرطا ضروريا لتحقيق ميزة تنافسية، إلاّ أنّها ليست شرطا كافيا، فلا بدّ من توافر العمليات المتمثلة في عمليان التصميم والإبداع، والتخطيط والبرمجة، والتطوير والتحديث، وهذا ما سيؤدي إلى تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتطوير المنتجات وتحقيق الاختلاف عن المنافسين.

إلاّ أنّ هذه النتائج لا يمكن أن تحقّق، إذ لم يتمّ تخطيط هذا الجهد البشري وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

### هـ- التّركيز على تدريب الموارد البشرية:

حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة ومهارات الموارد البشرية، وهذا من خلال عملية تدريبها، إذا زادت أهمية هذه العملية بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها المؤسسات وكان لابدّ

<sup>1</sup>-راجع: -مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 26-29.

-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص

من اكتساب مواردها البشرية العديد من المهارات: كمهارات التفاوض واتخاذ القرار نتيجة تطبيق الإدارة بالمشاركة، وضرورة اكتسابها مهارات جديدة والتدريب على العمل الجماعي وخدمة المستهلك، إضافة للاهتمام ببرامج التعليم المستمر لهذه الموارد البشرية والمرتبطة بتنمية المهارات التعليمية وتعلم مهارات الاتصال وحل الصراع.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة إدارة المواد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ثم إلى استراتيجية التنافس التي على المؤسسة إتباعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفي الأخير تطرقنا إلى كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

# الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وإظهار دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما جاء في الجانب النظري وتبيان مدى وجود أثر تنمية

الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على مجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته-مغنية-

ولأجل ذلك قسمنا الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: نظرة عامة لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته-مغنية-

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختيار الفرضيات.

## المبحث الأول: نظرة عامة لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب

### ومشتقاته-مغنية-

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقسيم تعريف لمجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته بمغنية، بالإضافة إلى استعراض الهيكل التنظيمي للمجمع مع تقديم شرح لمختلف المديریات والمصالح والدوائر المكونة له، ثم نحاول التكلم عن دور إدارة الموارد البشرية في المجمع، وأخيرا سنقوم باستعراض مختلف الوسائل التي يتبعها في سبيل الحصول على الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: تعريف مجمع النجاح وهيكله التنظيمي.

يعتبر مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته بمغنية من بين المؤسسات المهمة، وهذا بالنظر إلى موقعه الجغرافي (حي بلال-مدينة مغنية-ولاية تلمسان) وأهمية المنتوجات التي يقوم بإنتاجها، وفيما يلي استعراض لمفهوم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

### أولا: تعريف مؤسسة النجاح-مغنية-<sup>1</sup>

تقع هذه المؤسسة بحي بلال لمدينة مغنية-ولاية تلمسان-تأسست في سبتمبر 2002 وكانت أول محاولة لها في 16 أكتوبر 2002، حيث تم إدخال المواد الأولية في 30 أكتوبر 2002 وكانت كمية الإنتاج آنذاك 75000 لتر لليوم الواحد (مجموعتين 8X ساعات عمل) وكان عدد العمال آنذاك 60 عامل، وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محددة SARL مكونة من ثلاث شركاء يقدر رأسمالها بـ68 مليون دينار جزائري، حيث يكون هذا المبلغ كالتالي:

التكلفة الأولية: 31000.000 دج

الصندوق الوطني للتنظيم والتطوير الزراعي (NNRPA): 4000.000 دج.

القروض البنكية: 10000.000 دج

مساهمات مرتبطة بهم: 17000.000 دج

<sup>1</sup>-وثيقة مقدمة من إدارة المؤسسة.

مساهمات بالشركاء(SARL): 37603687 دج

مبلغ التكلفة النهائية: 68603687 دج

وتقوم هذه المؤسسة بإنتاج الأنواع التالية: حليب مبستر(80°)، زبدة مبسترة، ياوورت مبستر (80°)، قشدة طرية مبسترة، حليب طويل المدة معقم بطريقة UHT (درجة التعقيم 140°). أما نسبة الدسم بالنسبة لكل من الحليب تكون 28° واللبن 15° في الكيس الواحد وذلك طبقا للمعايير المتعاقد عليها داخل الوطن، إذ تحرص المؤسسة على سلامة المستهلك وذلك بامتلاكها معدات وأدوات جد متطورة وعالية الجودة بالإضافة التي تسود المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (هذا ما شهدناه عند زيارتنا لمكان العمل).

وتحتوي هذه المؤسسة على ما يلي:<sup>1</sup>

1- مخبر لمراقبة وضمان الجودة والتنوعية وكذلك يحتوي هذا المخبر على إطارات مساحية من أجل معايرة الحليب الخام من أجل تحديد عملية تصفية، إذ يقوم العمال بأخذ عينة منه، وإضافة لها نسبة من الكحول بنسبة 80% من أجل التحقق من جودة هذه المادة وبالتالي تحديد مصيرها من الإنتاج، فإذا كانت النتيجة جيدة، فتوجه إلى صناعة الحليب المعقم ذو درجة 140° وغن كان العكس من ذلك فتوجه إلى صناعة الحليب واللبن والزبدة والقشدة الطرية والياهورت المبسترين.

2- ورشة مختصة في صناعة الحليب المبستر وتضمن كذلك هذه الورشة لكل من اللبن المبستر والزبدة والقشدة الطرية والتغليف والتعبئة لهذه المنتوجات (عدد العمال في هذه الورشة كبير جدا) .

3- ورشة خاصة بالحليب المعقم (UHT) هي ورشة جد حساسة ومنعزلة وذلك لأن المعدات والأدوات التي تصنع هذا المنتج جد متطورة وذات صناعة إيطالية متطورة ومعقدة هناك شخص واحد متكون هو من يتحكم في هذه الآلات.

<sup>1</sup>-معلومات مأخوذة من عمال المؤسسة.



4- ورشة خاصة بصناعة الياوورت وهي ورشة منعزلة كذلك تحتوي على عدد عمال بنسبة صغيرة وكمية الإنتاج صغيرة كذلك وذلك لأن هذه الخدمة لا تزال حديثة وفي طور التطوير، ومن مزايا هذا المنتج أنه يحتوي على الحليب بنسبة 100%.

وكل المنتجات هي منتجات تحتوي على نسبة الحليب الطبيعي 100%.

تحتوي كذلك على نقطة البيع التي تزود الموردين بالمنتجات.

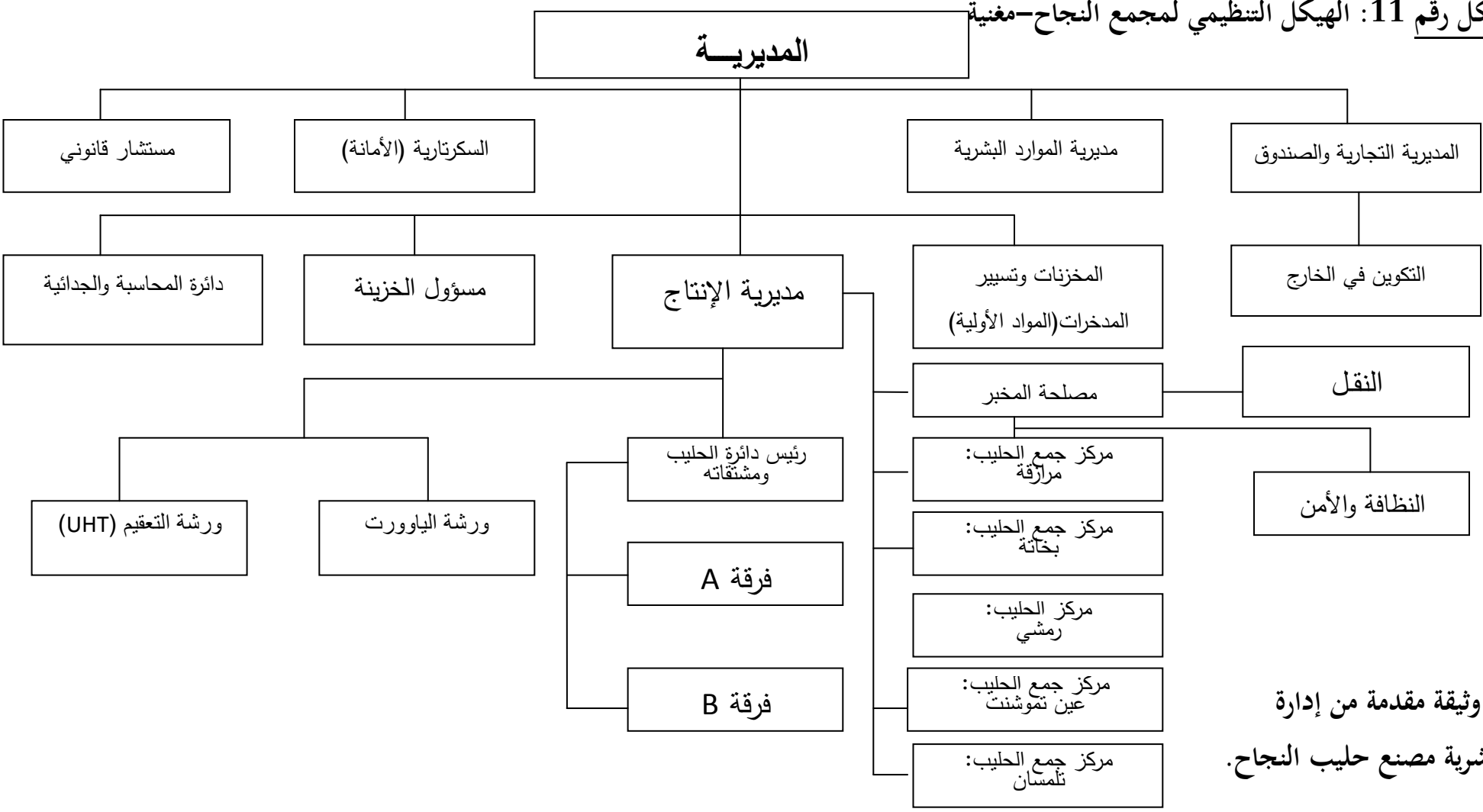
ثانياً: الهيكل التنظيمي لمجمع النجاح-مغنية-

يتكون مجمع النجاح من مجموعة من المصالح والمديريات ذات الأنشطة المختلفة والهيكل التنظيمي

الموالي يوضح ذلك.

دراسة ميدانية لمجمع حليب النجاح  
 لصناعة الحليب ومشتقاته-مغنية-

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمجمع النجاح-مغنية



المصدر: وثيقة مقدمة من إدارة الموارد البشرية مصنع حليب النجاح.

وفيما يلي جدول يبين عدد الأعضاء والإطارات الموجودة داخل المؤسسة.

جدول رقم 1: عدد أعضاء وإطارات المؤسسة.

المناصب	العدد	الهيكل	
/	1	المديرية	الحالة المفصلة
/	1	مستشار قانوني	
/	2	الأمانة	
/	1	مصلحة الموارد البشرية	
/	30	الإنتاج	
/	8	مركز جمع الحليب	
/	3	النقل	
/	1	المحاسبة	
/	1	العمال	
/	2	المشتريات	
/	7	التجارية	
/	7	المخابر	
/	7	النظافة والأمن	
71	71	المجموع	
7 إطارات	16	الإدارة	الحالة بالاجماع
4 متحكمون	40	التقني	
60 منفذون	8	مركز التجميع	
/	7	خدمات متنوعة	
71	71	المجموعة	

المصدر: وثيقة مقدمة من إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي.

1. **المديرية:** تتكون من المدير وهو المسؤول والمنسق بين مختلف مصالح الوحدة وإدارتها وفقا للمخططات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو المسؤول عن تنظيم الدوائر والمديريات والمصالح المختلفة، وذلك بتقسيم أدائها وإصدار القرارات التي تضمن السير الحسن للوحدة وفقا لتوجهاتها الإستراتيجية.
2. **المستشار القانوني:** هو المسؤول عن العمليات القانونية والعقود التي تبرمها المؤسسة أثناء العلاقات الخارجية لها سواء مع مرديها أو الموزعين أو حتى في حالة المنافسين الغير عقلانيين من سرقة الرمز الإشهاري أو العلامة التجارية، إذ أن هناك عقود مع الموردين، حيث تقوم المؤسسة بشراء معدات وأدوات لمورديها تحت عقد، والتسديد يكون طويل الأجل من أجل كسب الولاء للمؤسسة.
3. **السكرتارية:** تقوم هذه المصلحة بمختلف العمليات الإدارية من استقبال وتنظيم أوقات العمل وسير الرزنامات وإعدادها ونيابة المدير في حالة غيابه، وكذلك تسجيل حضور وغيبا العمال من خلال تقديم وثيقة الحضور لكل عامل والإمضاء عليها.
4. **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بتسيير العمال والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، كما تقوم بإعداد الأجور وهي مكلفة بعمليات تكوين العمال، وستتطرق لها بالتفصيل في المطلب الثاني الموالي.
5. **المديرية التجارية والصندوق:** بما فيها خدمة التكوين في الخارج وكذلك إذ كانت هذه المديرية تنتمي للموارد البشرية، حيث تمت التجزئة في الآونة الأخيرة، فقط حيث تقوم هذه المديرية بتوفير المواد اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية، والتنسيق بين مصلحة الشراء والتخزين، كما تهتم هذه المديرية بالمبيعات.

## 6. مديرية المحاسبة والمالية:

تتم بدراسة وتحليل التكاليف المتعلقة بعمليات الشراء، التخزين، الإنتاج والبيع، وتضم:

- مصلحة تسيير المالية-مصلحة محاسبة المخزون-مصلحة المحاسبة العامة والممتلكات.

## 7. مسؤول الخزينة: يقوم بدراسة المصالح المالية ومصلحة الموارد البشرية وتزويدهم بالسيولة من

أجل القيام بمختلف العمليات المالية وهو المسؤول الوحيد عن هذه العمليات داخل المؤسسة، إذ أنه يمتلك موقع حساس جدا في حالة حصول عمليات الاختلاس (كتضخيم الفواتير وغيرها).

## 8. مديرية الإنتاج: هذه المديرية تتكون من مدير واحد و30 عامل أو أكثر وهي من أكبر

الخدمات داخل المؤسسة، إذ تحتوي على ثلاثة ورشات (ورشة الحليب ومشتقاته، ورشة صناعة الياوورت، ورشة التعقيم (UHT)، وكذلك مصلحة المخبر والنقل والنظافة والأمن وكذلك مراكز جمع الحليب (الموردة).

### أ. ورشة الحليب:

تتكون من فرقتين: فرقة A: المسؤولة عن بسترة الحليب واللبن والتعبئة والتغليف. وفرقة B: المسؤولة عن بسترة الزبدة والقشدة الطرية، وكذلك تعبئتها وتغليفها هذه الورشة تتكون من عدد كبير من العمال.

### ب. ورشة الياوورت:

هي ورشة صغيرة تتكون من عمال صغير تقوم بصناعة الياوورت الطبيعي 100%.

### ج. ورشة التعقيم:

تتكون من عاملين فقط لأنها تحتوي على أدوات ومعدات جد متطورة، لا تحتاج إلى عدد عمال كبير، فالعامل الأول متحكم وهو إطار سامي والعامل الثاني تقني، وهذه الآلات تقوم بعملية تعقيم الحليب في مدة ثابتة فقط، ويكون التغليف والتعبئة أوتوماتيكية.

#### د. مصلحة المخبر:

يقوم المخبر بمراقبة النوعية، وكما يقوم بإجراء التحاليل للمنتجات من أجل اختيار طريقة التصنيع إما تعقيم أو بسترة، كذلك يقوم بإجراء تحاليل على المنتجات من أجل التحقق من الجودة والنوعية والمعايير الوطنية.

#### هـ. مراكز جمع الحليب:

الموردون المتعاملون مع المؤسسة بعقد رسمي، كما ذكرنا سابقا في مصلحة المستشار القانوني

وتتنوع هذه المراكز كالتالي:

- مركز المرازقة: 1.
- مركز البخاتة: 1.
- مركز الرمشي: 2.
- مركز عين تموشنت: 2.
- مركز تلمسان: 2.

#### و. خدمة النقل:

تتكون من 3 مركبات خاصة بالمؤسسة لمساعدة العمال في التنقل، وكذلك القيام بالعمليات خارج المؤسسة.

#### ز. مصلحة النظافة والأمن:

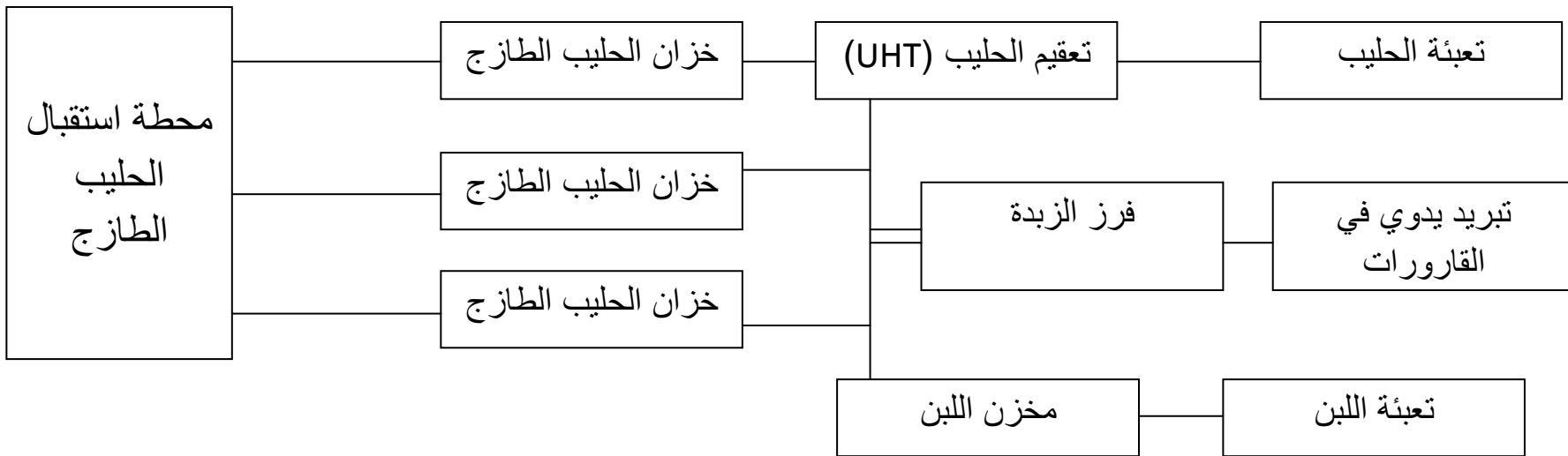
هذه المصلحة جد مهمة من أجل راحة العمال وصحة المستهلك، حيث تحرص المؤسسة كل الحرص من أجل سلامة المستهلك والعامل.

#### 9. المخزونات وتسيير المدخرات (المواد الأولية):

تقوم هذه المصلحة باستقبال المواد الأولية (الحليب الطازج) وتخزينه في صهاريج خاصة مع مراعاة حسن التسيير لهذه المدخرات.

المخطط التالي يبين طريقة الإنتاج.

الشكل رقم 12: يوضح عملية إنتاج الحليب.



المصدر: وثيقة مقدمة من إدارة المؤسسة.

### المطلب الثاني: سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في مجمع النجاح-مغنية-

سنتطرق في هذا المطلب في تقسيم المهام في مصنع النجاح-مغنية- ثم نتكلم عن تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بكل من: التوظيف(التحليل الوظيفي، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

#### أولاً: طريقة تقسيم المهام لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

تتكون إدارة الموارد البشرية من عضو واحد فقط، وذلك لأنها كانت تتكون من إدارة المالية والمحاسبة والموارد البشرية معاً، وتم فصلها مؤخراً، وبالتالي فمسؤول الموارد البشرية يقوم بتنظيم عمله وتقييم مهامه كالتالي:

أ. مهمة تسيير المستخدمين.

ب. مهمة الشؤون الاجتماعية.

ج. مهمة الأجور.

د. مهمة التكوين وتسيير المسار المهني.

وفيما يلي شرح لهذه المهام:

يقوم مسؤول الموارد البشرية بعدة مهام رئيسية منها:

1. العمل على التطبيق والالتزام بالنظام.

2. العمل على ضمان تحضير الأجور.

3. المتابعة اليومية لملفات العمال.

4. متابعة العلاقة مع الأجهزة الخارجية.

5. متابعة تسيير الوظائف في الوحدة.

6. متابعة التكوين والكفاءات في الوحدة.

<sup>1</sup>-معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .



7. إعداد وتحليل لوحة القيادة للموارد البشرية.
8. مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العامل للتكوين.
9. التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين.
10. تطوير عملية الاتصال داخل المؤسسة وضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة (اتباع طريقة الارغوميا).

أما المهام الثانوية فهي كالتالي:

أ. مهمة تسيير المستخدمين:

- 1- المشاركة في إعداد الموازنة اللازمة لإدارة العمال.
- 2- العمل على وضع برامج نشاطات الأقسام.
- 3- توزيع وتنسيق ومراقبة الأعمال.
- 4- تقديم التقارير للمسؤولين.

ب. مهمة الشؤون الاجتماعية:

وذلك بتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال كالتالي:

1. إعداد ملفات العمال الذين تمّ توظيفهم حديثا.
2. معالجة ملفات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل.
3. العمل على برمجة العطلات المرضية.
4. المتابعة اليومية لانضباط العمال.
5. صيانة العلاقة مع التنظيمات الخارجية (الضمان الاجتماعي).

ج. مهمة الأجور:

تتمثل في مسؤولية إعداد الأجور والبيانات الشهرية على النحو التالي:

- 1/ إعداد الأجور الفردية.

2/ إعداد وإرسال ملفات المنح.

3/ إعداد البيانات الشهرية والسنوية.

4/ الضبط اليومي لملفات الأجور.

5/ إعداد البيانات السنوية للأجور.

6/ إعداد الملحق التكميلي الخاص بالأعباء الضريبية.

7/ إعداد لوحة القيادة الشهرية للأجور وتحديد تكاليف العمل.

#### د. مهمة التكوين وتسيير المسار المهني:

تتمثل فيما يلي:

1- إعداد مخطط وموازنة التكوين.

2- إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية.

3- العمل على متابعة تطبيق مخطط التكوين.

4- متابعة عملية تقييم نشاطات التكوين.

5- المتابعة اليومية للمسار المهني للعمال وتجددهم فيه، بداية من دخولهم للمؤسسة حتى

خروجهم منها.

#### ثانياً: السياسات لتنمية الموارد البشرية في مجمع النجاح-مغنية-

يعمل مجمع النجاح على تنمية الموارد البشرية وذلك باتباع الأنشطة التالية:

1- **التوظيف:** في سبيل الحصول على الموارد البشرية التي يريد مجمع النجاح توظيفها، تقوم

الإدارة بالعمليات التالية:

### أ. التحليل الوظيفي:

وهو إجراءات تقوم بها الإدارة من أجل تحديد الواجبات الوظيفية ومحتواها، وتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة أي نوعية الأفراد المطلوبين، ويتم هذا الإجراء على مستوى إدارة الموارد البشرية.

### ب. تخطيط الموارد البشرية:

من أجل تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، فإن إدارة الموارد البشرية بعد إقناع الإدارة بضرورة توفير هذه المناصب أو التخلي عنها. كما تقوم الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في ضوء سياستها، فإذا كانت هذه السياسات طموحة فستقوم بالتخطيط لرفع حجم الموارد البشرية، أما في حالة العكس فلا تقوم بالتخطيط لرفع احتياجاتها إلا في حالات: التقاعد، الاستقالة، الوفاة.

ولتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة تتمثل في المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية وتوفير الكفاءات اللازمة.

وأثناء زيارتنا للمصنع ومقابلتنا لمسؤول الموارد البشرية بمجمع النجاح-مغنية- أكدنا وجود توافق وتناسق مع الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الإستراتيجي للمجمع.

### ج. الاستقطاب:

تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب اليد العاملة باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال النوعية والنقل، إذ زودتنا الإدارة بنماذج موثقة موجودة في الملاحق، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلا الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) بمغنية (ولاية تلمسان) لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة، وإن لم تتمكن هذه الوكالة بتسديد حاجياتها تقوم بوضع إعلانات مباشرة وغير مباشرة.

وفي هذا الإطار فإن الإدارة تقوم بوضع شروط الاستقطاب والمتمثلة في الخبرة والمستوى التعليمي،

كما تقوم بوضع حوافز (الترقية والأجور المحفزة).

الشكل رقم 13 : نماذج عن بطاقة التوظيف.

SARL HALIB ENNADJAH      DATE :      N°=01

HAI BILAL  
-MAGHNIA-

FICHE DE REVRUTEMENT

Nom : A    Prénom : B    Né le : 13/04/1965 à : Maghnia

Adresse :.....

Situation Familiale : .....

Niveau d'Instruction :.....

Diplôme :.....

Expérience Professionnelle :

\*Entreprise :.....

1- Manouvre : 10 Mois.

2- Conducteur de Chaudière : 12 Ans.

3- Technicien Chimiste : 3 Mois.

Décision Direction :

Eventions : Conducteur de Chaudière.

Salaire de Base :.....

Système de Travail : Surface.

Primes Octroyés :

- Prime de Salissures-taux.....
- Prime de Nuisances-taux.....
- Prime de Risque-taux.....
- Salaire Unique.
- .....

Date de Recrutement : 01/05/2015.

Source : Fiche Présentée par

L'Administration

Le Gérant

Haddi Mohammed

SARL HALIB ENNADJAH

DATE :

N°=02

HAI BILAL  
-MAGHNIA-

**FICHE DE REVRUTEMENT**

**Nom** : AM    **Prénom** : C    **Né le** : 20/12/1989 à : Maghnia

**Adresse** :.....

**Situation Familiale** : .....

**Niveau d'Instruction** :.....

**Diplôme** : Certificat Aptitude Professionnelle-Secrétariat.

**Expérience Professionnelle** :

\*\*NEANT

**Décision Direction** :

**Fonction** : Ouvrir Polyvalente.

**Salaire de Base** :.....

**Système de Travail** : Surface.

**Primes Octroyés** :

- Prime de Salissures-taux.....
- Prime de Nuisances-taux.....
- Prime de Quart-taux.....
- Prime de Risque-taux.....
- Salaire Unique.
- .....
- Rappel Salaire de Base/Nombre de Mois....

**Date de Recrutement** : 01/05/2014.

---

**Source** : Fiche Présentée par

**L'Administration**

**Le Gérant**

**Haddi Mohammed**

## د. الاختيار والتعيين:

بعد استقطاب مجموعة من الموارد البشرية، يتم انتقاء المترشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة، وفي هذا الإطار يتم توخي الدقة، العدالة، والموضوعية في اختيار المترشحين. كما يتم اعتماد معيار الخبرة والمستوى التعليمي في عملية الاختيار، وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تم اختيارهم، وذلك مع لجنة تحكيم خاصة تقوم بالتأكد من مدى موافقة مهارات المترشحين مع مواصفات الوظيفة. وفي الأخير يتم تعيينهم على مستوى المؤسسة بصفة مؤقتة من أجل معرفة طريقة العمل والتأكد من الكفاءة وعند انتهاء العقد يتم إما الترسيم الدائم أو الفصل، وذلك يعود إلى خبرة وكفاءة الفرد.

فيما يلي شكل رقم : نموذج بطاقة الترسيم.

DECISSION DE CONFIRMATION AU  
POSTE DE TRAVAIL

Le Gérant de Sarl « Halib ENNADJAH-Mr: HADDI Mohammed

Vue le Contrat de travail en date du : 03/08/2015.

**DECIDE :**

**Monsieur :** BS, né le : 06/07/1989 à : Maghnia, recruté le : 03/07/2015.

Est confirmé dans le poste de travail à partir du : 25/12/2015 dans la formation suivante.

**Fonction :** « INFORMATICIEN »

Structure : Direction.

**Salaire de Base :** .....

**Matricule Interne :** .....

Fait à Maghnia le : 11/10/2015

Le Gérant

Source : Fiche Présentée par L'Administration



## 2- تدريب الموارد البشرية:

تقوم الإدارة بوضع برامج تدريب وتكوين العمال من أجل زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم وأدائهم في العمل، ويتبع النجاح نوعين من التدريب:

### ■ التدريب أثناء الخدمة:

وذلك من خلال دورات الموظف الجديد بين مختلف الوظائف ومرافقته وتقديم شروح وتفسيرات حول مختلف حول مختلف الوظائف، بالإضافة إلى وظيفته الجديدة وكذلك الإتيان بإطارات نامية من خارج الوطن من أجل تقديم شروحات جديدة للموظفين.

### ■ التدريب خارج العمل:

ويكون خارج الوطن، فعندما يقوم المجمع بجلب تجهيزات أو تقنيات افتتاح جديدة وحديثة يقوم النجاح بمغنية- ببعض مجموعة من العمال إلى الخارج وبالضبط في أماكن صنع وجلب هذه التجهيزات الجديدة، أو أماكن تطبيق هذه التقنية الحديثة من أجل تكوينهم في كيفية استعمالها وصيانتها وتطبيق التقنيات الجديدة.

فعندما قامت المؤسسة بجلب معدات التعقيم الحديثة مؤخرا من إيطاليا قامت ببعث موظفين إلى الديار الخارجية من أجل التدريب عليها لمدة شهر، بالإضافة إلى جلب أربعة إطارات إيطالية من أجل تركيب التجهيزات ومنح لهم نظرة عامة عليها.

## 3- تخطيط المسار الوظيفي:

تقوم إدارة مجمع النجاح بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، وذلك من خلال مرافقة ومتابعة عمالها من أول يوم دخولهم للمؤسسة إلى غاية خروجهم منها، وذلك من خلال تشخيص ومعرفة الميول المهنية والسلوكية للعمال وتوفير معلومات حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم، كما تقوم بمساعدة عمالها على تطوير قدراتهم وميولهم من خلال الترقية من منصب لآخر،

والغرض من كل هذا هو تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف، خلق قيادات مؤهلة، تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

وفيما يلي: نموذج عن بطاقة الترقية.

جدول رقم 02 : جدول يوضح كيفية الترقية في مجمع النجاح-مغنية-

**FICHE DE CHAGEMENT DE LA SITUATION**

**PROFESSIONNELLE**

Matricule :.....

Nom : A Prénom : F Né le : 06/07/1972 Recrute le : 14/05/2015

**CHNAGEMENT DE SITUATION**

Situation Précédente		Situation Nouvelle		Date d'Effect
Structure	Pasteurisation N	Structure	Pasteurisation N	Inchangée
Fonction	Ouvrier Polyvalente N-1	Fonction	Ouvrier Polyvalent N-1	//
Salaire Base	/			//
IEP	1.5 Année Ancienneté			//
Prise de Quart	Néant			14/05/2015
Prime D'Astreinte	//			Inchangée
Indemnité de Nuisance	//			//
Prime de Risque				//

Le Gérant

Haddi Mohammed

Étable-le : 07/10/2015

Source : Fiche Présentée par L'Administration

## 4- تقييم أداء الموارد البشرية:

يكون تقييم الأداء في مجمع النجاح-مغنية- على مدى ثلاثة أشهر ويشتمل تقييم الأداء في المجمع تقييم كل المسؤول من عملية وحدة التكوين وتقييم العمال الذين استفادوا من تكوين وتدريب، حيث كل مسؤول يقوم بتقييم عماله وإحالة هذا التقييم للمدير والقرار النهائي يكون للمدير، ويكون هذا التقسيم كذلك بالنسبة للعمال الآخرين وذلك بمقارنة الأهداف والنتائج المحققة مع تلك الأهداف والنتائج المنتظرة، وذلك من أجل تطوير وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، ويكون الهدف من وراء عملية التقييم هذه في توفير العجالة الاجتماعية، التحفيز، والرفع من درجات التصنيف الوظيفي للموارد البشرية.

وفيما يلي نموذج عن بطاقة تقييم الأداء.

الشكل رقم 15 : بطاقة تقييم الأداء.

**FICHE D'EVALUATION**

**PERIODE D'ESSAI**

Matricule :.....

Nom : Ben Prénom : AS

Atelier :.....

Responsable Hiérarchique :.....

Période d'Essai du : 10/01/2015 au 09/04/2015

**I. Maitrise du Taches :**

Tres Bon	Bon	Moyen	Passable	Mauvais

**Attitudes :**

Tres Bon	Bon	Moyen	Passable	Mauvais

**II. Potentiel du Travailleur :**

Tres Bon	Bon	Moyen	Passable	Mauvais

**III. Décision :**

A confirmer	Période d'essai renouveler	Période d'essai non concluante (Fin de contrat)

**Le chef d'equape :**

Nom	Date	Signation	Nom	Date	Signations

**Direction Production : Le chef D'atelier**


Date :.....

**Le Gérant  
Haddi Mohammed**

Source : Fiche Présentée par L'Administration

### المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع النجاح-مغنية-

يحتل مجمع النجاح مركز رائد في السوق الجزائرية سواء على مستوى الغرب أو حتى الثروة الجزائري، فبعض من منتوجاته تغزو السوق متميزة بجودة عالية لا تضاهي، لكن المجمع يواجه خطر المنافسين من حيث الكمية والجودة، لذلك يحمل مجمع النجاح على اتباع إستراتيجية التركيز وإستراتيجية قيادة التكاليف من أجل الحفاظ على مركزه التنافسي ووضعته الرائدة في السوق الجزائرية في صناعة الحليب ومشتقاته.

#### أولاً: إستراتيجية قيادة التكاليف.

يسعى مجمع النجاح إلى التحكم في تكلفة الوحدة الواحدة وتطبيق أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، كما تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنه من السيطرة على الأسواق، حيث يعمل المجمع على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع بقدر الإمكان من أجل تطبيق أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية كبيرة.

ويتبع المجمع إستراتيجية قيادة التكاليف لصناعة الحليب المبستر واللبن والزبدة والقشدة والياوورت بمستويات عالية الجودة وطبيعية 100% بتكاليف منخفضة.

وبما أن المادة الأولية (الحليب الطازج) عادة ما يتميز بارتفاع أسعاره هنا تتكون فرص أكثر في كسب حصة سوقية كبيرة وذلك من خلال تقديم تحفيزات وتنسيقات فلاحية الذين يزودونهم بالمواد الأولية، وذلك من خلال شراء لهم آلات التبريد واستخراج الحليب وعليهم التسديد بالتسقيط على عقد طويل المدى، مما يساعده على إكساب المادة الأولية بطريقة محفظة للتكاليف.

وتتعدد المصادر التي ساعد على تحقيق هذه الميزة، فإنتاج النجاح للياوورت الطبيعي المتكون من حليب طبيعي 100% على غرار المنافسين الذين يستعملون الحليب المجفف (بودرة الحليب)؛ يؤدي بالمؤسسة لعدم تكبد تكاليف البحث والتطوير، بالإضافة على اقتصاديات الحجم، وعلى الاستفادة من آثار منحى الخبرة.

### ثانيا: إستراتيجية التركيز.

يتبع مجمع النجاح-مغنية- إستراتيجية التركيز على إنتاج الحليب المعقم بدرجة جد عالية تتمثل في 140° من أجل اكتساب حصة سوقية كبيرة في السوق، وهذا لأهمية هذا الجزء السوقي واتساعه المستمر بسبب فسادان الحليب المبستر بسرعة كبيرة، بالإضافة معظم المصانع الأخرى لا تستعمل حليب طبيعي بل بودرة الحليب فقط، مما يعني المزيد على طلب المنتج المتميز الذي يصل مدته إلى 03 أشهر حتى سنة بدون فسادان، ومصنع النجاح من بين المصانع المعدودة التي تستعمل هذه التقنية المتطورة، لكن هو الوحيد الذي ينتج حليب طبيعي 100%. وهذه الإستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة في نطاق واسع من السوق.

إنّ النجاح يتبع إستراتيجية التركيز في مجال إنتاج الحليب المعقم (UHT)، حيث يسعى ويركز خدماته كخدمة فئة كبيرة من السوق، وذلك لضرورة المادة المصنعة، فهو موجه لجميع المستهلكين، وبالتالي فهو يسعى إلى تقديم منتج ذو جودة عالية موافقة لمعايير الإنتاج الوطنية والعالمية بسعر معقول. وفي الأخير نقول أنّ مجمع النجاح بمغنية يتبع إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال صناعة الحليب المبستر واللبن والزبدة والقشدة والياوورت وشراء المادة الأولية لتنوع رغبات المستهلك وخدماتها وإشباعها، وبتكاليف جد منخفضة مقارنة مع المنافسين من أجل اكتساب ميزة التكلفة المنخفضة. كما يتبع إستراتيجية التركيز في مجال إنتاج الحليب المعقم بدرجة جد عالية (UHT) بدرجة 140° كخدمة المستهلك ككل.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سننتقل في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مجتمع الدراسة، مجالاتها، وأدوات جمع البيانات.
- نموذج الدراسة، متغيراتها، وكيفية قيامها.

- إجراءات تطوير أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة، مجالاتها وأدوات جمع البيانات.

سننظر في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة، مجالات الدراسة الميدانية، أدوات جمع البيانات.

#### أولاً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع إطارات مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته-مغنية- والذي يبلغ عددهم 10 إطارات، والجدول التالي يمثل توزيع العمال في مجمع النجاح-مغنية-

#### الجدول رقم 03 : توزيع عمال مجمع النجاح-مغنية- حسب رتبهم.

العدد	الرتبة
16 (من بينهم 07 إطار سامي)	إطار
40 (04 متحكمون)	التقني
08 (6 تنفيذ خارج المصنع)	مركز التجميع
07	خدمات متنوعة
71	المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من إدارة الموارد البشرية.

ولقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على طريقة الحصر الشامل والتي من خلالها تم استهداف جميع الإطارات السامية لمجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية- والذي يبلغ عددهم 07 إطارات سامية، وهذا يعتبر ضعف في الإطارات السامية، مما أحقنا في تجميع المعلومة المراد الوصول إليها. لقد تعمدنا استهداف الإطارات السامية لمجمع النجاح-مغنية- لكونهم ذوي مستويات عالية، وكونهم أعلم وأدرى بموضوع دراستنا عن باقي العمال الآخرين، حيث بعد قيامنا بالمقابلة مع بعض الإطارات الوسطى وبعض أعوان التحكم تبين لنا أنهم لم يفهموا



موضوع دراستنا، وبالتالي استهدفنا الإطارات السامية الذين تبين أنهم يفهمون موضوعنا جيدا بعد إجراء مقابلة معهم.

### ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية.

**1- المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته-بمغنية-الواقع بحي بلال لمدينة مغنية-ولاية تلمسان-

**2- المجال الزمني:** لقد قمنا بوضع وثيقة مقدمة من طرف نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والشؤون الخارجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تتضمن طلب تربص لإعداد رسالة ماستر، وذلك على مستوى إدارة مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته بمغنية يوم: 06 أبريل 2016 ومنه انطلقنا في الدراسة يوم: 10 أبريل 2016 إلى 15 ماي 2016.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات.

خلال الدراسة الميدانية استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات:

#### **أ- الاستبانة:**

تعرف الاستبانة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما، ويتم تنفيذ الاستبانة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>.

ولقد قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا وهي مبينة في

الملحق رقم ( 03 ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رشيد زرواتي، تدريبات منهجية البحث العلمي، الطبعة الثالثة، 2008، ص 182.

### ب- المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

ولقد تمّ استعمالنا للمقابلة خلال حوارنا وتحدثنا مع مختلف إطارات مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته-مغنية- للحصول على المعلومات اللازمة.<sup>1</sup>

### ج- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتسبة، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبانة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصائية الرسمية والتقارير أو التجريب.<sup>2</sup>

ولقد تمّ استعمال الملاحظة من خلال تنقلاتنا بين مختلف الإدارات والورشات التي يحتوي عليها مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته (مغنية).

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها، وأدوات قياسها.

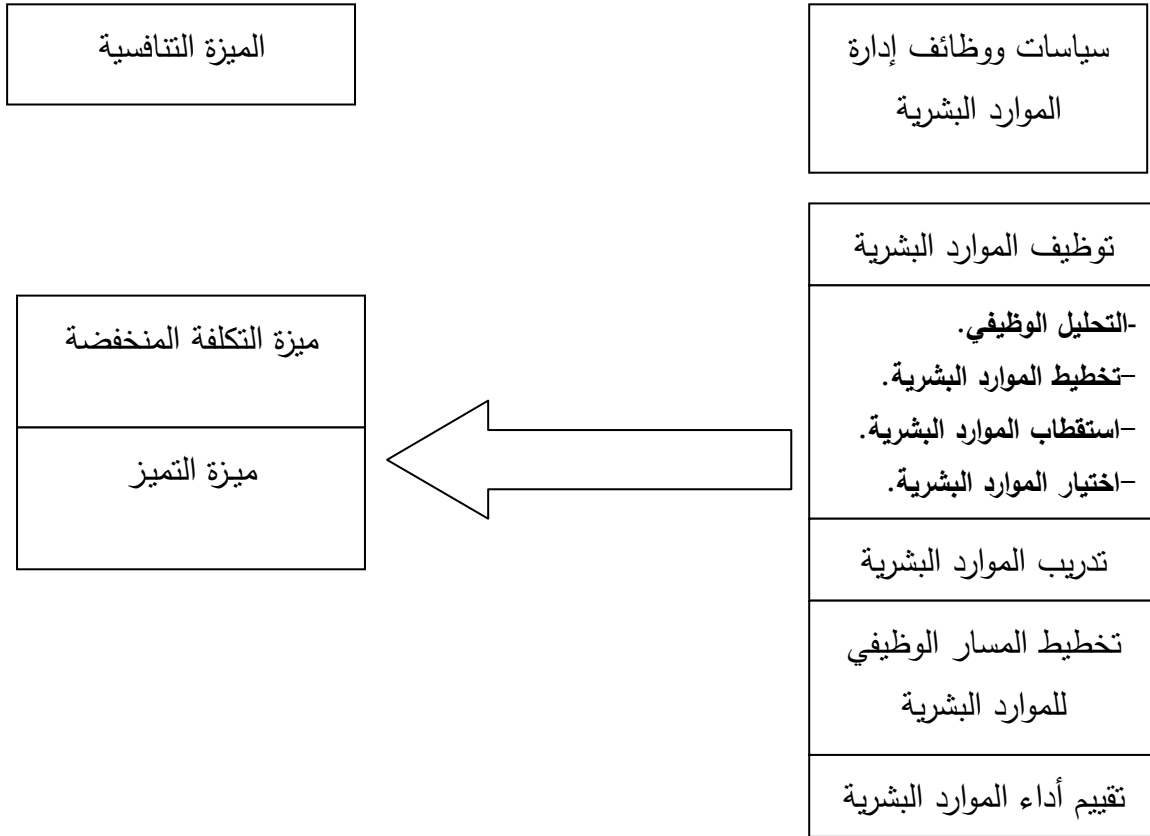
#### أولا: نموذج الدراسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أو جزء منه، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة، تمّ تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. والشكل الموالي يوضح النموذج.

<sup>1</sup>-رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 212.

<sup>2</sup>-رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 218.

الشكل رقم 16 : نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### ثانياً: متغيرات الدراسة.

من أجل القيام بدراستنا وفهم العلاقة بين متغيراتها يجب أن نقوم 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: سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل في دراستنا هذه هو سياسات إدارة الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال النشاطات المكونة له، وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة 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 أداة الموارد البشرية.
- ولقد تم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة محاور هي:

#### ● توظيف الموارد البشرية:

وتشمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة المكتملة لبعضها 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 انتقاء أفضل المستقطبين وسنحاول التعرف في

هذا المحور على إجراءات عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

#### ● تدريب الموارد البشرية:

سنحاول التعرف في هذا المحور على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة من خلال وجود

خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية من عدمها، ومن خلال متابعة المؤسسة لمدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.

#### ● تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية:

سنحاول في هذا المحور معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تنمية الميول المهنية

لمواردها البشرية؟ وهل يساعد ذلك على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات؟ وهل يساعد ذلك من أجل استفادته في المستقبل من فرص الترقية؟

#### ● تقييم أداء الموارد البشرية:

سنحاول في هذا المحور ما إن كانت المؤسسة تقوم بتقييم أداء موارد البشرية حسب

الوصف الوظيفي لهم؟ وهل عملية تقييم الأداء تتميز بالشفافية؟ وهل تترك هذه العملية أثرا إيجابيا على الموارد البشرية؟

#### ب. المتغير التابع: الميزة التنافسية.

سنحاول التعرف من خلال هذا المتغير التابع على مداخل الميزة التنافسية التي تستخدمها

المؤسسة محل الدراسة في تحقيق ميزتها التنافسية، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين هما:

- ميزة التكلفة المنخفضة: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قائمة على التكاليف المنخفضة

يأتي من خلال قدرتها على تخفيض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة

بالمنافسين، ومن أجل الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لا بد من وضع حواجز وموانع لتقليدها

وإدراك مصادرها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل بصفة جيدة من أهم هذه المصادر.

- ميزة التميز: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قائمة على التميز يأتي من خلال تقديم المؤسسة لمنتجات تحمل خصائص ومميزات فريدة، ولها مكانة خاصة وبارزة في نظر المستهلك، ومن أجل الحفاظ عليها لفترة طويلة لا بد من إضفاء نوع من الضبابية عليها، وذلك بوضع حواجز لمنع تقليدها.

### ثالثا: أدوات الدراسة.

إن الأداة المستخدمة في دراستنا هي الاستبانة الموضحة في الملحق ( 03 ) وهي تحتوي على 06 أسئلة متعلقة بالبيانات التعريفية و 39 سؤالاً موزعاً على جزأين: الجزء الأول يقيس المتغير المستقل والممثل في سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية. والجزء الثاني يقيس المتغير في الميزة التنافسية.

### الجزء الأول: سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

والذي يحتوي على أربعة محاور هي:

#### **1- توظيف الموارد البشرية:**

ويتم قياسه من خلال خمسة عشر 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 المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.

تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية، تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع الموارد البشرية، تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين، تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة، يتم

التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب، تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية، تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة، الجو العام للمقابلة يتيح للمرشحين إبراز كافة معارفهم، قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.

## 2- تدريب الموارد البشرية:

ويتم قياسه من خلال أربعة عبارات والمتمثلة في:

توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استناداً في احتياجاتهم، توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب، تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب، تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحجिन أداء موظفيها بعد التدريب.

## 3- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية:

ويتم قياسه من خلال أربعة عبارات والمتمثلة في:

تعمل مؤسستكم على تنمية الميول المهنية للعمال، يساعد تخطيط المسار الوظيفي للإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات، العامل يعمل دوماً على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى، يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للاستفادة من فرص الترقية.

## 4- تقييم أداء الموارد البشرية:

ويتم قياسه من خلال خمسة عبارات والمتمثلة في:

تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم، يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية، يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضوع التقييم، يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين، نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية.

### الجزء الثاني: الميزة التنافسية.

#### 1. ميزة التكلفة المنخفضة:

ويتم قياسها من خلال خمسة عبارات المتمثلة في:

تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لخفض التكاليف، تعمل مؤسساتكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف، تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف، تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، تساهم برامج التدريب في مؤسساتكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.

#### 2. ميزة التميز:

ويتم قياسها من خلال ستة عبارات والمتمثلة في:

منتجات مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك، منتجات مؤسساتكم لها قيمة مرتفعة من وجهة المستهلك، تعمل مؤسساتكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك، تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع، تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن، تعمل مؤسساتكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها.

### المطلب الثاني: إجراءات تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية:

#### أولاً: الاستبانة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأسئلة الفرعية، وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ثم البحث في كيفية قياس المتغيرين، ثم بناء استبانة من الأجزاء التالية:

#### 1- المقدمة: والتي تمّ من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، وفقرة أخرى تشجع

مختلف إطارات مجمع النجاح-مغنية- للإجابة على أسئلة الاستبانة كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.



**2- الجزء الأول:** والذي تطرقنا فيه إلى مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بسياسات ووظائف

إدارة الموارد البشرية وتضم أربعة محاور تتمثل في:

توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم

أداء الموارد البشرية.

**3. الجزء الثاني:** والذي تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية والتي تتضمن محورين هما: ميزة التكلفة

المنخفضة، ميزة التميز.

كما أضفنا جزء في الأول خاص بالبيانات الشخصية، لكن غير ضرورية جدا كان بإمكاننا

التخلي عنها.

ثانيا: اختيار مقياس الاستبانة.

لقد تمّ اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما

لقياس الآراء، وهذا بالنظر في سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المحبون عن مدى موافقتهم

على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمسة درجات موضحة كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
(05) درجات	(04) درجات	(03) درجات	(02) درجتين	(01) درجة

ثالثا: الاختيارات المتعلقة بأداة القياس.

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبانة في شكلها الأولي، تمّ إخضاعها لاختبار الصدق والثبات.

**1- اختبار الصدق:**

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس وأن المحاور

والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

ولهذا فقد قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والمحكمين<sup>1</sup> الذين لهم علاقة تمثل هذه الاستبانة، كما قمنا بعرضها على مجموعة من الإطارات في مجمع النجاح لمعرفة مدى وضوح وبساطة العبارات المستخدمة، وقد قدمنا لنا النصائح التالية:

- استعمال عبارات واضحة وبسيطة كي تتوافق مع مستوى كل العمال بما فيهم المنفذون الذين مستواهم الدراسي محدود.
  - تجنب التكرار.
  - تقييم وترتيب الأسئلة بما يتناسب مع محاور البحث.
- ومن خلال هذا الاختبار ثم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى واضح وأسهل، كما قمنا أيضا بتعديل بعض العبارات ليصبح عددها 39 عبارة بعدما كان 54 عبارة
- 2- اختبار الثبات:**

للتحقق من درجة ثبات المقياس، وأن الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثانية نسبية، قمنا بتوزيع 12 استبيان على الإطارات السامية للمجتمع وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج SPSS، وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ تبين أن ثبات مقياس سياسات إدارة الموارد البشرية يساوي (75%)، وأن ثبات مقياس الميزة التنافسية يساوي (87%) وأن ثبات الاستبانة ككل يساوي (90%) وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة من أجل الحصول على بيانات صحيحة، والملحقات (04)، و (05) بتبيان ذلك:

<sup>1</sup>-الدكتور نصر الدين بن مسعود، جامعة عين تموشنت، الدكتور الطيباوي أحمد، جامعة سطيف.

**الجدول رقم 04 : قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.**

اسم المتغير	سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية	الميزة التنافسية	الاستمارة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	%75	%87	%90

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**رابعاً: إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها.**

بعد كل الإجراءات السابقة والتي قمنا بها للتأكد من مدى صلاحية استعمال الاستبانة على جميع الإطارات السامية للمجمع حيث لم يقوموا بالإجابة عليها بل طلبوا منها مهلة لاستلامها، كما وجدنا عدة استبانات مضاعة نهائياً وأخرى لم يتم الإجابة عنها وبالتالي تحصلنا على ( 50 ) استبانة صالحة لإجراء الدراسة.

**خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.**

بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، بغية الوصول إلى المؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، قمنا باستخراج الجدول والمقاييس الإحصائية التي تحقق هدف الدراسة المتمثلة في:

**أ- الثبات:** وذلك للتأكد من ثبات كل من مقياس سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية للوثوق بنتائج الدراسة، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار على ( 50 ) استبانة التي تم استرجاعها، ومن خلال تأكدنا من ثبات مقياس سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ومقياس الميزة التنافسية وثبات الاستبانة ككل.

**ب- المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب(03) لأن التنقيط تراوح (01) إلى (05) وذلك ليساعدنا في اتخاذ

قرار بمستوى أنشطة سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وكذلك مدخل الميزة التنافسية على مستوى المجمع ضعيف، إذا كانت تتراوح بين 2.5 و 3.49 فالمستوى متوسط، أما إذا كانت بين 3.5 و 05 فالمستوى قوي.

**ج- الانحراف المعياري:** وذلك لمعرفة وجود فروق بين أنشطة سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وكذا مدخل الميزة التنافسية.

**د- اختبار F-test:** وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج، أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.

**هـ- اختبار T-test:** وذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد أو حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة.

**و- معامل التحديد المعدل:** وذلك لمعرفة مدى قدرة سياسات إدارة الموارد البشرية على تفسير التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية، أي نسبة التغيرات التي تحدث في مدخلي الميزة التنافسية وتعزى أن تعود إلى سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، ونشير هنا إلى أنه اعتمدنا معامل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة من معامل التحديد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات، إختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والإقتراحات.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق برنامج SPSS، ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى تحققها من عدمه، ثم في الأخير سنعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنحاول في هذين المطلب استعراض وتحليل مناقشة مختلف بيانات الدراسة الميدانية.

#### • أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الأول:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على الإطارات محل الدراسة في مجمع النجاح بمغنية، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS فتحصلنا على النتائج التي سنحاول عرضها فيما يلي:

يمثل الجزء الأول من الإستبانة: توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (05): يوضح مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-

القرار	متوسط الدلالة	متوسط الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توظيف الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	0.744	4.24	1 من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم
دال	0.00	0.05	0.695	4.08	2 من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة
دال	0.00	0.05	0.856	3.96	3 يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال
دال	0.00	0.05	0.926	3.86	4 تحدد المؤسسة إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية
دال	0.00	0.05	1.307	3.08	5 تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية
دال	0.00	0.05	0.969	3.86	6 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	0.817	3.84	7 تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	0.857	3.80	8 تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية

					للعاملين	
9	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	3.50	1.432	0.05	0.00	دال
10	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة	3.78	0.787	0.05	0.00	دال
11	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب	3.68	0.957	0.05	0.00	دال
12	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	4	0.926	0.05	0.00	دال
13	تتم عملية الإختيار بناءا على المواصفات المطلوبة	3.96	0.856	0.05	0.00	دال
14	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز معارفهم	3.78	0.815	0.05	0.00	دال
15	قرار الإختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول	3.28	1.278	0.05	0.00	دال
	المجموع	3.792	0.01	0.05	0.00	دال

المتوسط الفرضي يقدر ب(3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول توظيف الموارد البشرية يقدر ب (3.79) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى

توظيف الموارد البشرية في مجمع النجاح بمغنية مستوى قوي أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور والمتوسط الفرضي.

فنجد كل من العبارة رقم (1) التي مفادها "من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها في مؤسستكم" والعبارة رقم (2) التي مفادها: "من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة" أو العبارة رقم (3) التي مفادها "يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال" والعبارة رقم (4) التي مفادها: "تحدد المؤسسة من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية" والعبارة رقم (6) التي مفادها "تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية" والعبارة رقم (07) التي مفادها "تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية" والعبارة رقم (8) التي مفادها: "تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الإستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين" والعبارة رقم (12) التي مفادها: "تم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية" والعبارة رقم (13) التي مفادها "تم عملية الإختيار بناء على المواصفات المطلوبة"

تقدر متوسطاتها ب: 3.96-4-3.80-3.84-3.86-3.86-3.96-4.08-4.24 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وأكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع كبير قيمة المتوسط العام للمحور وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتحديد الأعمال الواجب القيام بها والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ويكون الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة وذلك مما يساعد على التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال مستقبلا والذي يؤدي بتوفير جو ملائم للعمل.

أما العبارة رقم (10) التي مفادها: "تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الإستقطاب بالإضافة للمهارات النادرة التي تنقص المؤسسة والعبارة رقم (14) التي مفادها: "الجو العام للمقابلة يتيح



للمترشحين إبراز كافة معارفهم" يقدر متوسطها الحسابي بالتقريب = 3.79 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، ومساوية لقيمة المتوسط الحسابي العام.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (5) التي مفادها " تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية" والعبارة رقم (9) التي مفادها: " تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية" والعبارة (11) التي مفادها: " يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب" والعبارة(15) التي مفادها: "قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول" والتي تقدر متوسطاتها ب3.08-3.5-3.68-3.28 على التوالي، كلها أصغر من المتوسط العام للمحور وكان تأثيرها معين على المتوسط العام وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها وكذلك تقوم عليه عملية الإستقطاب من أجل رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي لا تتاح لها الفرصة لجلب عمال ذوي مهارات عالية ونادرة لا تمتلكها المؤسسة وبالتالي هذه العملية يدور حولها الشك في مدى نزاهتها وشفافيتها، وهذا كله لا يخدم نشاط توظيف الموارد البشرية، وبالتالي يجب على المؤسسة مراجعة كل هذه المسائل للوصول إلى مستويات عليا في تنمية الموارد البشرية.

الجدول (06): يوضح مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-

القرار	مستوى الدلالة	متوسط الخطأ	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تدريب الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	1.096	3.68	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم
دال	0.00		1.144	3.72	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب
دال	0.00		1.092	3.46	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب
دال	0.00		1.278	3.40	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب
دال	0.00		0.94	3.56	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات الاطارات محل الدراسة حول مستوى تدريب الموارد البشرية يقدر ب (3.56) وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي.

أما على مستوى العبارات فنجد أنه هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور.

فنجد كل من العبارة رقم (16) التي مفادها: "توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، ويتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم" والعبارة رقم (17) التي مفادها: "توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب" تقدر متوسطاتها الحسابية ب 3.68 و 3.72 على التوالي، وهي أكبر من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط العام للمحور، ومن خلال ما تقدم نقول أن المؤسسة فعلا تهتم بتدريب الموارد البشرية، ما يؤكد ذلك وجود خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير بيئة محفزة تساعد على تدريب الموارد البشرية وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (18) التي مفادها: "تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب والعبارة رقم (19) التي مفادها "تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسين أداء موظفيها بعد التدريب" تقدر متوسطاتها الحسابية ب 3.46 و 3.40 على التوالي وهي قيم أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها الأثر دون بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة، وهذا يعني أن نشاط تدريب الموارد البشرية يشوبها نوع من النقص والمتمثل في عدم متابعة المؤسسة للتقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب وكأن عملية التدريب عملية شكلية، وبالتالي عدم معرفة المستوى الحقيقي للمال، وعموما يؤثر مستقبلا في عملية تقييم الأداء، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع معايير معينة لقياس مدى تحسن أداء العمال بعد التدريب.

الجدول رقم (07): يوضح مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم أداء الموارد البشرية
دال	0.00	0.05	1.072	3.56	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم
دال	0.00	0.05	1.24	3.72	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية
دال	0.00	0.05	1.18	2.94	يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقة مع الموظف موضع التقييم
دال	0.00	0.05	0.99	3.72	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين
دال	0.00	0.05	1.16	3.70	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية
دال	0.00	0.05	0.82	3.52	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (06)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات الإطارات حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية يقدر ب 3.52 وهي قدرة أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع النجاح مستوى قوي.

أما على مستوى العبارات فهناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور.

نجد كل من العبارة رقم (20) التي مفادها: " تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم" والعبارة رقم (21) التي مفادها: " يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية" والعبارة رقم (23) التي مفادها: " يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين" والعبارة رقم (24) التي مفادها " نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية" تقدر متوسطاتها الحسابية ب 3.56 - 3.72 - 3.72 - 3.70 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بعملية تقييم أداء الموارد البشرية وما يؤكد ذلك تأكيد المستجوبين على أن نظام الأداء في المؤسسة يساعد على رفع أداء العمال بالإضافة إلى جعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية وبالتالي الوصول إلى مستويات عليا في الأداء.

وفي المقابل نجد العبارة رقم (22) التي مفادها " يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم ويقدر متوسطها الحسابي ب 2.94 وهي قيمة أصغر من المتوسط الفرضي وأصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها الأثر في انخفاض قيمة المتوسط العام للمحور وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بتأثير المكلف بعملية التقييم لعلاقته مع الموظف موضع التقييم وهذا حسب اجابات المستجوبين، وهو ما يؤثر بالسلب على عملية تقييم الأداء، وبالتالي عدم الحصول على نتائج واضحة وعادلة في هذا المجال.

الجدول رقم (08): يوضح مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع النجاح -

مغنية-

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية
دال	0.00	0.05	1.34	3.5	تعمل مؤسساتكم على تنمية الممول المهنية للعمال
دال	0.00		1.30	3.80	يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإداري على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات
دال	0.00		1.58	3.10	العامل يعمل دوما على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى
دال	0.00		1.15	3.88	يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للإستفادة من فرص الترقية
دال	0.00		1.05	3.57	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يقدر ب 3.57 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة رقم (26) التي مفادها: يساعد تخطيط المسار الوظيفي الإدارة على حل المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات: "والعبارة رقم (28) التي مفادها: " يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للإستفادة من فرص الترقية" وتقدر متوسطاتها الحسابية ب: 3.80-3.88 على التوالي وهي قيم أكبر من المتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي تساهم في ارتفاع المتوسط العام للمحور وهو ما يعني أن العمال داخل المؤسسة وأعون بمستقبلهم وما يؤكد ذلك هو سعيهم الدائم إلى تخطيط مساهم الوظيفي من أجل الإستفادة من فرص الترقية والوصول إلى المناصب العليا في المستقبل.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (25) التي مفادها " تعمل مؤسستكم على تنحية الميول المهنية للعمال" والعبارة رقم (27) التي مفادها" العامل يعمل دوما على تخطيط مساره الوظيفي من خلال ما يحصل عليه من معلومات من العمال القدامى" تقدر متوسطاتها الحسابية ب: 3.50 و 3.10 على التوالي، أصغر من المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في انخفاض المتوسط العام للمحور، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تساعد عمالها على تنمية ميولهم المهنية واقتصر العملية على ما يبذله العمال من مجهودات في سبيل تنمية مهاراتهم وميولهم المهنية.

#### ● ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الثاني:

يمثل الجزء الثاني من الإستبانة في مدخلي الميزة التنافسية ومدخل ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز.

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول (09): يوضح مدى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة التكلفة المنخفضة
0.00	0.05	1.08	3.88	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف
0.00		1.32	2.64	تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها لتخفيض التكاليف
0.00		0.96	3.86	تعمل مؤسستكم على الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف
0.00		0.83	4	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين
0.00		1.01	3.8	تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج
0.00		0.60	3.63	المجموع
0.00				

المتوسط الفرضي يقدر ب (03) لأن التنقيط من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة يقدر ب: 3.63 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى قدرة المجمع على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة مستوى قوي.

أما على مستوى العبارات فهناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرقي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (29) التي مفادها: " تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف" والعبارة رقم (31) التي مفادها: " تعمل مؤسستكم على الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف" والعبارة رقم (32) التي مفادها: " تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين" والعبارة رقم (33) التي مفادها: "تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج" تقدر متوسطاتها الحسابية ب 3.8-4-3.86-3.88 على التوالي وهي أكبر من المتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل بكل جهد على إستغلال جميع إمكانياتها في سبيل تخفيض التكاليف وبالتالي تقديم منتجات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين، وهو ما يتيح لها فرصة توسيع حصتها السوقية كما أن العبارة رقم (30) التي مفادها: "تعمل مؤسستكم على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، لتخفيض التكاليف" التي يقدر متوسطها الحسابي ب 2.64 وهي قيمة أصغر من المتوسط الفرضي ومن المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في انخفاض قيمة المتوسط العام للمحور وهذا راجع بالأساس إلى عدم وجود التجهيزات الحديثة المستخدمة في الدول المتقدمة، وهذا يعني عدم الوصول بالتكاليف إلى حدها الأدنى، وهو ما يؤثر على ميزتها التنافسية إلى جانب التكلفة المنخفضة.

الجدول (10): يوضح مدى قدرة مجمع النجاح على تحقيق ميزة التميز

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة التكلفة المنخفضة
دال	0.00	0.05	1.03	3.84	منتجات مؤسستكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرارات الشراء للمستهلك
دال	0.00		0.83	3.80	منتجات مؤسستكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك
دال	0.00		0.85	3.86	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك
دال	0.00		1.06	3.76	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع
			0.76	2.56	تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن
دال	0.00		0.86	3.84	تعمل مؤسستكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها
دال	0.00		0.60	3.61	المجموع

المتوسط الفرضي يقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ خلال الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الإطارات محل الدراسة حول مدى قدرة مجمع النجاح على تحقيق ميزة التميز يقدر ب (3.61) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى قدرة مجمع النجاح على تحقيق ميزة التميز بمستوى قوي أما على مستوى العبارات فهناك في تباين وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة (34) والتي مفادها: "منتجات مؤسستكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك" والعبارة رقم (35) التي مفادها: "تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك" والعبارة رقم (37) والتي مفادها "تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع" والعبارة رقم (39) التي مفادها: "تعمل مؤسستكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها"

تقدر متوسطاتها الحسابية ب 3.84-3.80-3.86-3.76-3.84 على التوالي ومتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

كما نجد العبارة رقم (38) التي مفادها: "تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن" ويقدر متوسطها الحسابي ب 2.56 وهو أقل من المتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، وبالتالي ساهمت دون ارتفاع المتوسط العام للمحور وهذا المستوى المتوسط يرجع بالأساس إلى غياب التجهيزات الحديثة ذات التكنولوجيا العالية والحديثة بكميات كبيرة مقارنة مع الدول المتطورة وذلك على مستوى الإنتاج.

#### • ثالثاً: نموذج الإنحدار البسيط:

قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الإنحدار يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.

1. المعنوية الكلية للنموذج (F.Test):

الفروض الإحصائية:

الفرض العدمي  $H_0$ : نموذج الإنحدار غير المعنوي.

الفرض البديل  $H_1$ : نموذج الإنحدار المعنوي.

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول(11): تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار.

المصدر	درجات الحرية DF	متوسط المربعات SS	متوسط المربعات MS	ف المحسوبة F cal	P-Value
الإنحدار	1	5.76	5.76	35.45	00
الخطأ	48	7.80	0.16	-	-
الكلية	49	13.55	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ستضح من خلال جدول تحليل التباين أن قيمة الإحتمال P-Value تساوي صفر (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الإنحدار غير معنوي، وتقبل الفرض البديل وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معامل الإنحدار يختلف عن الصفر.

## 2. تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

من خلال اختبار (T-TeA) ومعامل التحديد المعدل، سنحاول التعرف على وجود أو عدم وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

### أ. تأثير الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية

تمتيزنتائج الدراسة الميدانية إلى

الجدول (12): يوضح معاملات الإنحدار لتأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الجزء الثابت	1.104	0.427	-	2.586	0.013
الجزء المتنقل	0.683	0.115	0.652	5.954	0.000

المتغير المتنقل: بيانات ووظائف إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.954 وهي الجدولة والمقدرة ب 1.697 كما أن درجة المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائياً، وأن للمتغير المتنقل (بيانات ووظائف إدارة الموارد البشرية) أثر في تغيير المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وللتعرف على القدرة التفرغية لهذا النموذج نستعرض الجدول التالي:

الجدول(13): جدول معامل التحديد يوضح أثر سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.652	0.425	0.413	0.430

المتغير المتنقل: سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول (13) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدل (سنعتمد على معامل التحديد المعدل لأنه الأكثر دقة)

بلغت 0.413 بمعنى أن المتغير المتنقل يغير المتغير التابع بنسبة 41.3% وهذا يعني أن 41.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تعود إلى المتغير المتنقل (سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي، وهذا ما يؤكد أن أثر سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية أثر هام في تحقيق الميزة التنافسية، لهذا يجب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وذلك من خلال تكثيف الجهود فيما يخص مختلف الأنظمة التي تكون التي تكون هذه الإدارة المتمثلة في: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

ومما سبق نستنتج أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على تنمية مواردها البشرية، كلما كانت المقدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سنحاول أن نقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوقوف على مدى تحققها أو بطلانها وبالتالي اتخاذ قرار بقبولها أو رفضها.

**أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:**

مفاد الفرضية الأولى هو: " مستوى السياسات والوظائف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع حليب النجاح -مغنية- مستوى ضعيف.

● تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

1- مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور توظيف الموارد البشرية ب(3.792) ويرجع سبب هذا المستوى القوي بالأساس إلى العبارة رقم (1) التي مفادها: " من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل في مؤسستكم " حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.24) أي أن المستوى القوي لتوظيف الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- يرجع إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد الأعمال الموكلة للعمال من خلال التحليل الوظيفي وهذا ما ينعكس عليها بالإيجاب إذ ينعكس على فعالية عملية التوظيف كما يرجع سبب هذا المستوى القوي لتوظيف الموارد البشرية إلى العبارة رقم (3) التي مفادها: " يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال " حيث يقدر متوسطها الحسابي ب (3.96)، أي أن المستوى القوي للتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة النجاح -مغنية- يرجع كذلك إلى أن هذه المؤسسة تقوم بالتعرف مسبقاً على المخاطر التي تواجه الوظيفة أي عملية التنبؤ في المؤسسة تتم بنجاح وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال.

2- كما يرجع أيضاً هذا المستوى القوي إلى العبارة رقم (12) التي مفادها: "تم عملية اختيار المترشحين

بكل شفافية". والتي يقدر متوسطها الحسابي ب 4، أي أن المستوى المرتفع لتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة النجاح -مغنية- يرجع إلى عملية الإختيار بكل شفافية ومساواة ونزاهة والابتعاد عن نوع من الضباية والشك وقطعه باليقين، كما يرجع هذا المستوى القوي للتوظيف إلى العبارة رقم (08) التي مفادها: "تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الإستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين"، ويقدر متوسطها الحسابي ب (3.80)، أي أن المستوى القوي لتوظيف الموارد البشرية في مصنع النجاح-مغنية- يعود إلى إعتداد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الإستقطاب مما ينعكس بالإيجاب على الموظفين وتعتبر هذه العملية نوع من عوامل التحفيز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها من ترقية وهذا ما يعود عليها بكسب ولاء العاملين فيها وكذلك روح التعاون التي تسود جو العمل وبالتالي رفع الروح المعنوية لدى عاملها.

"لكن هذه العوامل غير كافية وعلى المؤسسة الخلط بين التوظيف الداخلي والخارجي من أجل استقطاب يد عاملة جديدة لإضافة مهارات وكفاءات نادرة التي تنقص المؤسسة"

3. إن مستوى التدريب الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي حيث تقدر قيمة

المتوسط العام لمحور تدريب الموارد البشرية ب(3.56)، ويرجع سبب هذا المستوى القوي

بالأساس إلى العبارة رقم (10) التي مفادها: "توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد

البشرية، يتم من وضعها استنادا إلى احتياجاتهم" حيث يقدر متوسطها الحسابي ب(3.68)

أي أن سبب المستوى القوي لتدريب الموارد البشرية يرجع إلى عامل في منتهى الأهمية هو وضع

المؤسسة لخطة سنوية من أجل تدريب الموارد البشرية أي وضع ميزانية خاصة من الميزانية السنوية

مخصصة لعملية التدريب لمواكبة التطور العالمي السريع وذلك لتدارك إحتياجات التي تنقص الموارد

البشرية وكذلك العبارة رقم (17) التي مفادها: "توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب " حيث

يقدر متوسطها الحسابي ب (3.22)، أي أن سبب المستوى القوي لتدريب المارد البشرية في

مصنع النجاح -مغنية- يرجع إلى وجود بيئة خاصة تقوم بتحفيز عملية التدريب لدى العاملين

وتشرح لهم مدى أهمية هذه العملية بالسبب لهم في تنمية قدراتهم المعلوماتية والتكوينية وتعزيز



الخبرة لديهم وهذا العامل يعتبر خطة ذات مدى بعيد مما يعود على المؤسسة بفائدة جد مرتفعة في المستقبل.

وما يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تدريب الموارد البشرية في مؤسسة النجاح -مغنية- قوي.

4. إن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مصنع النجاح -مغنية- مستوى قوي، حيث تقدر قيمة المتوسط العام كمحور تقييم أداء الموارد ب(3.52)، ويرجع هذا المستوى القوي بالأساس إلى العبارة رقم (20) التي مفادها: "تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي، حيث يقدر متوسطها الحسابي ب(3.56)، أي أن المستوى القوي لتقييم أداء الموارد البشرية في المصنع يرجع بالأساس إلى أن المؤسسة تقوم بمراعاة الوصف الوظيفي للعمال عند عملية تقييم الأداء وبالتالي تكسبها دقة في النتائج المحصل عليها.

والعبارة رقم (21) التي مفادها: "يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية حيث يقدر متوسطها الحسابي ب (3.72) أي أن المستوى القوي لتقييم الأداء الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- يعود إلى وجود شفافية في نظام تقييم الأداء وبالتالي هذا النظام يتميز بالنزاهة والمصداقية، كذلك بالنسبة للعبارة رقم (23) التي مفادها "يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين والتي يقدر متوسطها الحسابي ب (3.72) وإلى العبارة رقم (24) التي مفادها نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية" ويقدر متوسطها الحسابي ب (3.70) أي أن المستوى القوي لتقييم أداء الموارد البشرية في مصنع النجاح -مغنية- راجع كذلك إلى أن نظام تقييم الأداء يعمل على رفع مستوى أداء العاملين ويجعل منهم أكثر شعورا بروح المسؤولية والولاء والانتماء.

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي.

5. إن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي،

حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية ب (3.57)، ويرجع سبب هذا المستوى القوي بالأساس إلى العبارات التالية:

6. العبارة رقم (26) التي مفادها "يساعد تخطيط الوظيفي للإدارة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات" والتي يقدر متوسطها الحسابي ب (3.80) والعبارة رقم (28) التي مفادها: "يسعى العامل لتخطيط مساره الوظيفي للإستفادة من فرص الترقية." والتي يقدر متوسطها الحسابي ب(3.88).

أي أن سبب المستوى القوي لتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة النجاح -مغنية- يرجع بالأساس إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط المسار الوظيفي من أجل ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات الممكنة وهذا ما يساعدها على اكتساب موارد ذات كفاءات وجودات عالية، وكذلك الأفراد داخل المؤسسة يسعى إلى تخطيط مساره الوظيفي وهذا عامل في غاية الأهمية مما يعود بالمنفعة عليه في الإستفادة من فرص الترقية وكذلك يعود على المؤسسة ككل.

وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي

- من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى توظيف وتدريب الموارد البشرية، وكذا تقسيم أداء وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مصنع النجاح -مغنية- مستوى قوي، وعليه يمكن القول أن:

مستوى السياسات والوظائف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته قوي.

وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة وبالتالي رفضها.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

مفاد الفرضية الثانية هو: مستوى الميزة التنافسة في مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية- ضعيف.

تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب إلى:

1. إن مستوى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة قوي، حيث تقدر قيمة المتوسط العام للمحور ب(3.63) ويرجع سبب هذا المستوى القوي بالأساس إلى العبارة رقم (29) التي مفادها "تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف، ويقدر متوسطها الحسابي ب (3.88) وهذا يرجع لوجود معدات وأدوات ومخابر للبحث والتطوير ذات تكنولوجية عالية مستوردة من دول متقدمة و متميزة بتكنولوجيا عالية تحاكي هذه الدول في هذا المجال، وكذا العبارة رقم (32) التي مفادها: "تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين" ويقدر متوسطها الحسابي ب 4 والعبارة رقم (33) والتي مفادها: "تساهم برامج التدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج." ويقدر متوسطها الحسابي ب(3.80) وهذا كله يرجع إلى تقديم المؤسسة لمنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين ما يكسبها ميزة تنافسية في مجال تخفيض التكاليف وكذا مساهمة برامج التدريب في المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج.

وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية تقيم على أن مستوى قدرة مجمع حليب النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة بمستوى قوي.

2. إن مستوى قدرة مصنع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التميز مستوى قوي، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور ميزة التميز ب (3.61)، ويرجع سبب هذا المستوى القوي إلى العبارة (36) التي مفادها: "تعمل تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك." ويقدر متوسطها الحسابي ب 3.86 وكذلك العبارة رقم (37) التي

مفادها: " تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع" ويقدر متوسطها الحسابي ب 3.76 والعبارة رقم (39) التي مفادها: "تعمل مؤسستكم على وضع حواجز لمنع تقليد منتجاتها"

ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها لاشباع رغبات المستهلك من منتجات ذات قيمة عالية وبالتالي الحصول على الجودة بابداع مستمر وفرض قيود وحواجز سوقية التي تعمل على منع تقليد المنافسين لمنتجاتها وذلك بتميزها بالتعاقد مع الفلاحين من أجل تخفيض تكاليف المادة الأولية (الحليب الطازج) وتميزها بصناعة الحليب المعقم (UHT) وما يؤكد هذا هو وجود دلالة إحصائية تؤكد أن مستوى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التميز بمستوى قوي.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مستوى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزات التكلفة المنخفضة، وميزة التميز بمستوى قوي وعليه يمكن القول أن: مستوى الميزة التنافسية في نمجمع النجاح -مغنية- مستوى قوي وانطلاقا من هذا كله يمكن القول بأن الفرضية الثانية غير محققة وبالتالي رفضها.

### ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

مفادها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إيجابية لسياسات ووظائف إدراك الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمصنع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية-

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم ( ) أن قيمة معامل التحديد المعدل 0.413 وهو ما يعني وجود أثر ودلالة إحصائية لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بما نسبة 41.3% أي أن 41.3% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية تعود إلى سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن القول أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية-

وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة، وبالتالي قبولها

### المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والإقتراحات.

يتضمن هذا المطلب استخلاص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بحالة مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية- وتأسيس على ما تقدم من تحليل **وتفسير**، وزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تأتي الإقتراحات التي ساهمت في إزات الغموض على بعض جوانب الدراسة.

#### أولاً: النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -مغنية- والتي سنحاول عرضها فيما يلي:

#### 1. النتائج المتعلقة بسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الأعمال الموكلة للعمال من خلال التحليل الوظيفي.
- ✓ هذه المؤسسة تقوم بالتعرف المسبق على المخاطر التي تواجه الوظيفة.
- ✓ إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية الإختيار لموظفيها بكل شفافية ونزاهة وبناء على المواصفات المطلوبة.
- ✓ تعتمد هذه المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية إستقطاب موظفيها من أجل تحفيزهم ويسود روح التعاون والرفع من الروح المعنوية لدى عامليها.
- ✓ إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع خطة سنوية من أجل تدريب مواردها البشرية من أجل تدارك إحتياجاتها.
- ✓ يوجد بالمؤسسة محل الدراسة بيئة محفزة لعملية تدريب العاملين.

✓ إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمراجعة الوصف الوظيفي لمواردها البشرية عند عملية تقييم الأداء مما يكسبها دقة في النتائج المحصل عليها.

✓ لدى المؤسسة محل الدراسة شفافية في نظام تقييم الأداء.

✓ إن المؤسسة محل الدراسة لها نظام تقييم الأداء يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية.

✓ تملك المؤسسة محل الدراسة استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي من أجل ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات.

✓ يسعى الفرد داخل المؤسسة محل الدراسة إلى تخطيط مساره الوظيفي بالإعتماد على أنفسهم والعمال القدامى من أجل الإستفادة من فرص الترقية.

## 2. النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية:

✓ مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير قوي وهذا راجع لوجود معدات وأدوات ذات تكنولوجيا عالية.

✓ تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وكذا مساهمة برامج التدريب في المؤسسة على تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج وذلك بالتعاقد مع الفلاحين من أجل تخفيض تكاليف المادة الأولية (الحليب الطازج)

✓ التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة محل الدراسة من أجل إتباع رغبات المستهلك والحصول على ولاء يجعل مستوى الميزة التنافسية قوي.

✓ المؤسسة محل الدراسة تمتلك موارد بشرية قادرة على الإبداع بكفاءة عالية.

✓ المؤسسة محل الدراسة تفرض قيود وحواجز سوقية تمنع منافسيها على تقليد منتجاتها وذلك بإنتاجها للحليب المعقم (UHT).

✓ يوجد أثر دور دلالة إحصائية بين سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أنه: "يوجد أثر ودلالة إحصائية لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

إن النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكد دراسة حول "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة- " جامعة سطيف لعبد الحكيم جري أين توصل إلى أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور هام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتؤكد على ذلك واكلي كلثوم في دراسة تحت عنوان " دور الإدارة الفعال للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة المنطقة الصناعية أولاد يعايش البليدة (جامعة تلمسان) توصلت إلى أن الدور الفعال للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

وهو ما تؤكد أيضا دراسة محمد كنوش بعنوان " دور إدارة الموارد المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الالكتروتك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج " حيث أكد أن المؤسسة لا يمكنها إمتلاك الميزة التنافسية ولا يمكن لها الريادة والإستمرارية إلا إذا عملت على تطوير ميزتها التنافسية والعمل على استدامتها واستمراريتها.

ثالثا: إقتراحات الدراسة:

وفقا للنتائج المتوصل إليها من خلال الإطار النظري وكذلك نتائج الجانب الميداني من التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالإقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسة محل الدراسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
- ضرورة استقطاب أشخاص بالإعتماد على المصادر الداخلية والخارجية ليس الداخلية فقط وذلك

- 
- من أجل استقطاب وإضافة يد عامل ذات مهارة نادرة تنقص المؤسسة.
  - يجب التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب.
  - يجب على المؤسسة محل الدراسة متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب لتدارك مدى نجاح العملية من فشلها والوقوف على نقاط الضعف خلال الفشل وتصحيحها.
  - يجب على المؤسسة محل الدراسة إستخدام معايير معينة في قياس تحسن الأداء بعد التدريب.
  - يجب على المؤسسة ترك مجال واسع للعمال من أجل إكتشاف الميول المهني لديهم والإستفادة من هذه القدرة لصالح المؤسسة قدر المستطاع.
  - ضرورة إحتكاك العمال فيما بينهم والعمل على تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال أخذ العبرة والمعلومات من العمال القدامى.
  - يجب على المؤسسة محل الدراسة العمل على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها لتخفيض التكاليف.
  - على المؤسسة محل الدراسة عدم الإكتفاء بالميزة التنافسية إنما العمل على تطويرها.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة مؤسسة حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته بمغنية- بتقديم لمحة عن نشأته وتعريفه ومجال نشاطه بالإضافة إلى استعراض واقع سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية فيه ومدى تنافسيته.

ووجدنا أن المجمع يبذل مجهودات كبيرة في سبيل وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال إستقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها والعمل على تكوينها وتدريبها، بالإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية فيها وتخطيط مسارها الوظيفي، وهذا من أجل إكتساب الميزة تنافسية تجعل منها رائدة في السوق ومتميزة ومع أننا توصلنا إلى أن هذه الإدارة تعمل بشكل قوي في سبيل هذه الميزة إلا أنه عليها بذل المزيد من المجهودات من أجل تدارك النقائص في مجال إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري لموضوع دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية توصلنا الى ان المؤسسات الرائدة تتحكم في ادارة الموارد البشرية بشكل صحيح وجيد، وذلك لايقانها ان الموارد البشرية السبيل الرئيسي لتحقيق اهدافها من ربح وبقاء ونمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا تنافسية بالاعتماد على مواردها البشرية، ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تنميتها من خلال البحث عن افضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبها، والحرص على متابعة وتقييم ادائها لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتمنية ميولها المهني من اجل اعدادهم لشغل وظائف اكثر مسؤولية واداء مهامهم على احسن وجه.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا باجرائها على مستوى مجمع النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته- مغنية- تبين لنا ان مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة قوي، ويرجع ذلك الى ان مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم اداء الموارد البشرية قوي، كما ان مستوى الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة قوي كذلك، وذلك راجع الى المقدرة القوية للمؤسسة على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز، ومهما ذلك يجب على المؤسسة ادراك بعض النقائص الصغيرة التي حتما ستصبح كبيرة اذا تم تجاهلها (المشار اليها بالتفصيل في الجانب التطبيقي). وكذلك ننصح اصحاب القرار بفتح اسواق جديدة على مستوى الولايات المجاورة فيما يتعلق بمنتوج الحليب المعقم بدرجة عالية نظرا لقابليته للتخزين وكذلك منتوج القشدة الطرية الذي يتميز بجودة عالية وذو مواصفات عالمية، كما يجب رفع مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم اداء الموارد البشرية.

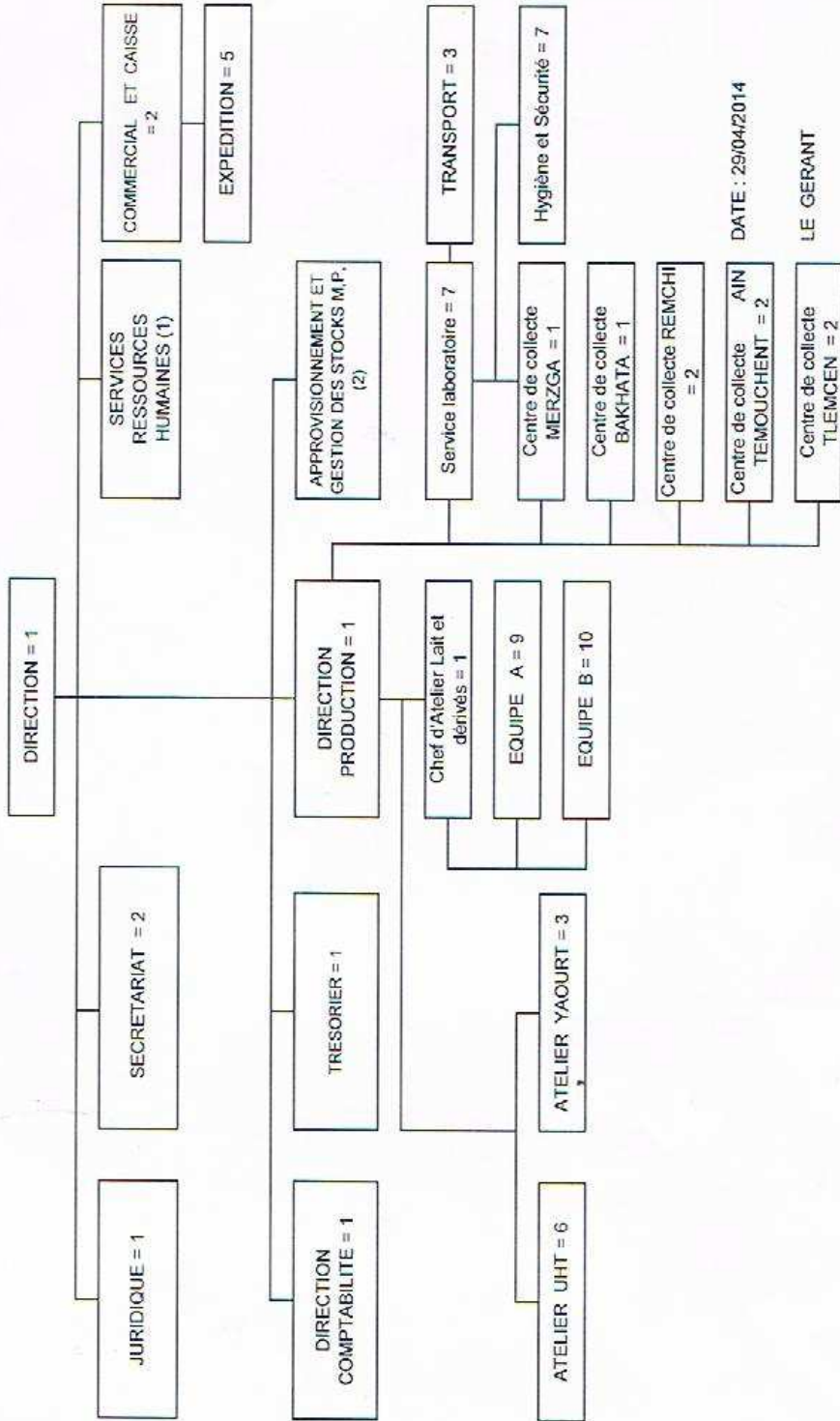
وفي الاخير نؤكد على انه لادارة الموارد البشرية اثر في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، ومنه يمكن القول ان لدور ادارة الموارد البشرية اثر في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة .

قائمة الملاحق

# الملحق 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

Sari HALIB ENNADJAH  
Laiterie - MAGHNIA

## ORGANIGRAMME - FONCTIONNEL ET HIERRARCHIQUE



الملحق رقم 2: الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:.....تحية طيبة السلام عليكم ورحمة

الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عنوانها: \*دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية —دراسة

حالة لمجمع النجاح لصناعة الحليب مغنية\*

وفي إطار تطبيق استبانة<sup>1</sup> للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، نضع بين أيديكم هذه

الاستبانة راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل

صراحة ودقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة

على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام والتقدير

<sup>1</sup>تمت صياغة هذه الاستبانة بالاعتماد على استمارة: عبد الحكيم جربي، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2012

المقياس					الجزء الأول: سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية	رقم
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
موافق	موافق					
تماما						
الفقرة						
توظيف الموارد البشرية						
التحليل الوظيفي						
					01	يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها المورد البشري في مؤسستكم من خلال التحليل الوظيفي .
					02	يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في العامل من خلال التحليل الوظيفي .
					03	التعرف المسبق على المخاطر المواجهة للتوظيفه يسهل اتخاذ القرارات اللازمة لحماية العمال
تخطيط الموارد البشرية						
					04	يتم تحديد الاحتياجات من العمال بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية .
					05	يتم تحديد الاحتياجات من العمال بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية .
					06	عند وضع خطط للموارد البشرية تقوم ادارة المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين .
استقطاب الموارد البشرية						
					07	تعتمد مؤسستكم على المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية .
					08	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين .
					09	تعتمد مؤسستكم على المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية .
					10	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب في عملية استقطاب موارد بشرية جديدة لاضافة المهارات التي تنقص المؤسسة .



					11	تقوم المؤسسة بالتأكد من كفاءة الاجراءات اللازمة لعملية الاستقطاب .
--	--	--	--	--	----	--

اختيار وتعين الموارد البشرية						
					12	تتم عملية الاختيار بالنسبة للمرشحين بكل شفافية .
					13	تكون عملية الاختيار مرتكزة على المواصفات المطلوبة
					14	تتم عملية المقابلة في جو عام و مريح يتيح للمرشحين ابراز كل معارفهم .
					15	قرار الاختيار و التعيين يعود بالاحص للمسؤول دون غيره .

تدريب الموارد البشرية						
					16	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية خاصة لتدريب موارد بشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتهم .
					17	تتيح مؤسستكم بيئة خاصة لتحفيز التدريب .
					18	تقوم مؤسستكم بتتبع مدى التقدم الحاصل في اداء الموارد البشرية المحالة الى التدريب .
					19	توظف مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن الاداء للموظفين الذين قاموا بالتدريب .

تقييم أداء الموارد البشرية						
					20	يكون تقييم الاداء للمورد البشري حسب الوصف الوظيفي لهم .
					21	روح الشفافية و النزاهة تسود نظام تقييم الاداء لدى مؤسستكم .
					22	لدى المكلف بتقييم الاداء تاثر بالموظفين موضع التقييم .
					23	لدى نظام تقييم الاداء نتيجة في رفع مستوى اداء العاملين .
					24	نظام تقييم الاداء الموجود داخل المؤسسة يجعل من المورد البشري اكثر شعورا بالمسؤولية .

تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

					25	تحتزم مؤسستكم الميول المهنية لدى موظفيها و تقوم بتنميتها .
					26	نظام تخطيط المسار الوظيفي يعمل على مساعدة الادارة من اجل ملئ المناصب الشاغرة بافضل الكفاءات .
					27	يخطط المورد البشري مساره الوظيفي استنادا على المعلومات التي يتلقاها من العمال القدامى .
					28	يقوم العامل بتخطيط مساره الوظيفي بغيتا في الترقية .

المقياس					الجزء الثاني: الميزة التنافسية	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرة
<b>ميزة التكلفة الأقل</b>						
					29	تقوم المؤسسة بدعم خاص لانشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف .
					30	تساعد عملية تصميم المنتجات على خفض عدد مكوناتها من اجل تخفيض التكاليف .
					31	تقوم المؤسسة باستغلال مواردها المتاحة من اجل خفض التكاليف .
					32	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات باسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين .
					33	تساعد برامج التدريب داخل المؤسسة على تخفيض التكاليف .
<b>ميزة التمييز</b>						
					34	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات متميزة قادرة على التأثير في اذواق المستهلكين .
					35	المنتجات الخاصة بمؤسستكم لها قيمة عالية من وجهات نظر المستهلك .

					36	تواصل مؤسستكم حملة التحسينات المستمرة لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك .
					37	لدى مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الابداع .
					38	لدى مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن .
					39	لدى مؤسستكم حواجز خاصة لمنع تقليد منتجتها .

الملحق رقم 3: نتائج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	28

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	39

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
محايد	3	6,0	6,0	8,0
موافق	28	56,0	56,0	64,0
تماما موافق	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,0	4,0	4,0
موافق غير				
محايد	4	8,0	8,0	12,0
موافق	32	64,0	64,0	76,0
تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
موافق غير	2	4,0	4,0	6,0
محايد	7	14,0	14,0	20,0
موافق	28	56,0	56,0	76,0
تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
موافق غير	4	8,0	8,0	10,0
محايد	7	14,0	14,0	24,0
موافق	27	54,0	54,0	78,0
تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14,0	14,0	14,0
تماما موافق غير				
	12	24,0	24,0	38,0
موافق غير				
	8	16,0	16,0	54,0
محايد				
	16	32,0	32,0	86,0
موافق				
	7	14,0	14,0	100,0
تماما موافق				
Total	50	100,0	100,0	

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,0	4,0	4,0
تماما موافق غير				
	3	6,0	6,0	10,0
موافق غير				
	6	12,0	12,0	22,0
محايد				
	28	56,0	56,0	78,0
موافق				
	11	22,0	22,0	100,0
تماما موافق				
Total	50	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
	3	6,0	6,0	8,0
موافق غير				
	6	12,0	12,0	20,0
محايد				
	33	66,0	66,0	86,0
موافق				
	7	14,0	14,0	100,0
تماما موافق				
Total	50	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
	4	8,0	8,0	10,0
موافق غير				
	6	12,0	12,0	22,0
محايد				
	32	64,0	64,0	86,0
موافق				
	7	14,0	14,0	100,0
تماما موافق				
Total	50	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	8,0	8,0	8,0
تماما موافق غير				
موافق غير	8	16,0	16,0	24,0
محايد	11	22,0	22,0	46,0
موافق	17	34,0	34,0	80,0
تماما موافق	9	18,0	18,0	98,0
9	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,0	4,0	4,0
تماما موافق غير				
موافق غير	2	4,0	4,0	8,0
محايد	8	16,0	16,0	24,0
موافق	31	62,0	62,0	86,0
تماما موافق	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
موافق غير	6	12,0	12,0	14,0
محايد	9	18,0	18,0	32,0
موافق	26	52,0	52,0	84,0
تماما موافق	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
موافق غير	3	6,0	6,0	8,0
محايد	6	12,0	12,0	20,0
موافق	25	50,0	50,0	70,0
تماما موافق	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
تماما موافق غير				
موافق غير	2	4,0	4,0	6,0
محايد	7	14,0	14,0	20,0
موافق	28	56,0	56,0	76,0
تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10,0	10,0	10,0
موافق غير				
محايد	8	16,0	16,0	26,0
موافق	30	60,0	60,0	86,0
تماما موافق	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10,0	10,0	10,0
تماما موافق غير				
موافق غير	9	18,0	18,0	28,0
محايد	14	28,0	28,0	56,0
موافق	11	22,0	22,0	78,0
تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,0	4,0	4,0
تماما موافق غير				
موافق غير	7	14,0	14,0	18,0
محايد	7	14,0	14,0	32,0
موافق	23	46,0	46,0	78,0
تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	6	12,0	12,0	18,0
	محايد	5	10,0	10,0	28,0
	موافق	24	48,0	48,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	13	26,0	26,0	28,0
	محايد	5	10,0	10,0	38,0
	موافق	24	48,0	48,0	86,0
	تماما موافق	7	14,0	14,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	9	18,0	18,0	28,0
	محايد	7	14,0	14,0	42,0
	موافق	19	38,0	38,0	80,0
	تماما موافق	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	16,0
	محايد	8	16,0	16,0	32,0
	موافق	28	56,0	56,0	88,0
	تماما موافق	6	12,0	12,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	



Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0
	موافق غير	4	8,0	18,0
	محايد	5	10,0	28,0
	موافق	22	44,0	72,0
	تماما موافق	14	28,0	100,0
Total		50	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	8	16,0	16,0
	موافق غير	8	16,0	32,0
	محايد	17	34,0	66,0
	موافق	13	26,0	92,0
	تماما موافق	4	8,0	100,0
Total		50	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0
	موافق غير	4	8,0	12,0
	محايد	9	18,0	30,0
	موافق	26	52,0	82,0
	تماما موافق	9	18,0	100,0
Total		50	100,0	

Q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	7	14,0	14,0	20,0
	محايد	4	8,0	8,0	28,0
	موافق	24	48,0	48,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	8	16,0	16,0	16,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	22,0
	محايد	6	12,0	12,0	34,0
	موافق	22	44,0	44,0	78,0
	تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	6	12,0	12,0	12,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	18,0
	محايد	3	6,0	6,0	24,0
	موافق	21	42,0	42,0	66,0
	تماما موافق	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	13	26,0	26,0	26,0
	موافق غير	7	14,0	14,0	40,0
	محايد	5	10,0	10,0	50,0
	موافق	12	24,0	24,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	14,0
	محايد	6	12,0	12,0	26,0
	موافق	20	40,0	40,0	66,0
	تماما موافق	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	23	46,0	46,0	70,0
	تماما موافق	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q30

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	15	30,0	30,0	30,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	40,0
	محايد	18	36,0	36,0	76,0
	موافق	7	14,0	14,0	90,0
	تماما موافق	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	2	4,0	4,0	10,0
	محايد	3	6,0	6,0	16,0
	موافق	33	66,0	66,0	82,0
	تماما موافق	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q32

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	4,0	4,0	14,0
	موافق	31	62,0	62,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	10	20,0	20,0	30,0
	موافق	23	46,0	46,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q34

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	7	14,0	14,0	28,0
	موافق	22	44,0	44,0	72,0
	تماما موافق	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q35

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	2	4,0	4,0	6,0
	محايد	11	22,0	22,0	28,0
	موافق	28	56,0	56,0	84,0
	تماما موافق	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q36

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	30	60,0	60,0	82,0
	تماما موافق	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q37

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	6	12,0	12,0	16,0
	محايد	5	10,0	10,0	26,0
	موافق	26	52,0	52,0	78,0
	تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q38

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	15	30,0	30,0	40,0
	محايد	27	54,0	54,0	94,0
	موافق	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
محايد	11	22,0	22,0	30,0
موافق	24	48,0	48,0	78,0
تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد1	50	4,0933	,53043
البعد2	50	3,6000	,81927
البعد3	50	3,7200	,58832
البعد4	50	3,7550	,54043
البعد5	50	3,5650	,94600
البعد6	50	3,5280	,82981
البعد7	50	3,5700	1,05830
البعد01	50	3,6360	,60567
البعد02	50	3,6100	,60760
المحور1	50	3,6902	,50211
المحور2	50	3,6230	,52587
N valide (listwise)	50		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	50	4,24	,744
Q2	50	4,08	,695
Q3	50	3,96	,856
Q4	50	3,86	,926
Q5	50	3,08	1,307
Q6	50	3,86	,969
Q7	50	3,84	,817
Q8	50	3,80	,857
Q9	50	3,50	1,432
Q10	50	3,78	,887
Q11	50	3,68	,957
Q12	50	4,00	,926
Q13	50	3,96	,856
Q14	50	3,78	,815
Q15	50	3,28	1,278
Q16	50	3,68	1,096
Q17	50	3,72	1,144
Q18	50	3,46	1,092
Q19	50	3,40	1,278
Q20	50	3,56	1,072
Q21	50	3,72	1,246
Q22	50	2,94	1,185
Q23	50	3,72	,991
Q24	50	3,70	1,165
Q25	50	3,50	1,344
Q26	50	3,80	1,309
Q27	50	3,10	1,581
Q28	50	3,88	1,154
Q29	50	3,88	1,081
Q30	50	2,64	1,321
Q31	50	3,86	,969
Q32	50	4,00	,833
Q33	50	3,80	1,010
Q34	50	3,84	1,037
Q35	50	3,80	,833
Q36	50	3,86	,857
Q37	50	3,76	1,061
Q38	50	2,56	,760
Q39	50	3,84	,866
N valide (listwise)	50		



Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélacion de Pearson	1	,652**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحور2	Corrélacion de Pearson	,652**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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



## الملاحق

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
المحور1	Corrélacion de Pearson	,445**	,641**	,751**	,329*	,735**	,803**	,729**	,398**	,732**	1	,652**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,000	,004	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
المحور2	Corrélacion de Pearson	,201	,270	,434**	,320*	,464**	,654**	,523**	,866**	,867**	,652**	1
	Sig. (bilatérale)	,161	,058	,002	,023	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

تأثير الادارة على الميزة

$$Y=a+x$$

Régression

Variables introduites/éliminées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور <sup>a</sup>	.	Introduire

a. Toutes variables requises introduites

b. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,652 <sup>a</sup>	,425	,413	,40295

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور<sup>1</sup>

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	5,757	1	5,757	35,454	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	7,794	48	,162		
	Total	13,550	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور<sup>1</sup>

b. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,104	,427		2,586	,013
	المحور <sup>1</sup>	,683	,115	,652	5,954	,000

a. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

$$Y=a+x$$

المحور 1 : توظيف الموارد البشرية (متغير مستقل) X

المحور 2 : الميزة التنافسية (متغير تابع) Y

$$Y=1.104+0.683X$$

$$R= 65.2\%$$

الملحق رقم 4: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

Structures	Effectif		
Direction	1		
Juridique	1		
Secrétariat	2		
Ressources humaines	1		
Production	30		
Centre de collecte lait	8		
Transport	3		
Comptabilité	1		
Personnel	1		
Approvisionnement	2		
Commercial	7		
Laboratoire	7		
Hygiene et sécurité	7		
Total	71		
Administration	16	CADRES	7
Technique	40	MAITRISE	4
Centres collecte	8	EXECUTION	60
autres	7	TOTAL	71
TOTAL	71		

MAGHNIA

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI**

Matricule :

NOM

PRENOM

FONCTION

Conducteur de chaudière

ATELIER

RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Période d'essai du :

AU

**I-MAITRISE DES TACHES**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**II-ATTITUDES**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**III-POTENTIEL DU TRAVAILLEUR**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**IV - DECISIONS**

A CONFIRMER	Période d'essai à renouveler	Période d'essai non concluante (FIN DE CONTRAT)

**LE CHEF D'EQUIPE**

**LE CHEF D'ATELIER**

NOM	DATE	Signature	NOM	DATE	Signature

**DIRECTEUR DE PRODUCTION**

NOM	DATE	Signature

LE GERANT

DATE

HEDDI Mohamed

\*\* (mettre un X dans la case vide

EL HALIB ENNADJAH  
Capital : 50 000 000.00 da  
BILLAL  
MAGHNIA

## DECISION DE CONFIRMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Le Gérant de la Sarl « HALIB ENNADJAH » Mr : HEDDI Mohammed,

Vu le contrat de travail en date du : [REDACTED]

DECIDE

Monsieur [REDACTED], né le [REDACTED] recruté le : [REDACTED]

Est confirmé dans le poste de travail à partir du : [REDACTED] dans la fonction suivante :

Fonction : « INFORMATICIEN »

STRUCTURE : DIRECTION

Salaire de base : [REDACTED]

Matricule interne : [REDACTED]

FAIT A MAGHNIA LE [REDACTED]

LE GERANT

HEDDI Mohammed

HAI BILLAL  
MAGHNIA

DATE : 08/03/2015

N° 01

**FICHE DE RECRUTEMENT**

NOM : [redacted] Prénom : [redacted] - Né le [redacted] :

Adresse : [redacted] - [redacted] - [redacted]

Situation familiale : [redacted]

Niveau d'instruction : .....

Diplôme : .....

Expérience professionnelle :

\*\* Entreprise : [redacted]

- 1 – Manœuvre : 6 mois
- 2 – Conducteur de chaudière : 10 ans
- 3 – technicien chimiste : 10 mois
- 4 – Chef de quart utilités : 14 ans et 10 mois

**DECISION DIRECTION**

FONCTION : CONDUCTEUR DE CHAUDIERE

Salaire de base : .....

SYSTEME DE TRAVAIL : surface

**PRIMES OCTROYES :**

\*\* Prime de salissures – taux : .....

\*\* Prime de nuisances - taux .....

\*\* Prime de risques - taux

\*\* Salaire unique

\*\* .....

\*\* .....

\*\* .....

Date de recrutement. [redacted]

LE GERANT

HEDDI Mommed



HAI BILLAL  
MAGHNIA

**FICHE DE CHANGEMENT DE LA SITUATION PROFESSIONNELE**

MATRICULE :

NOM :  - PRENOM :  - NE LE :  - RECRUTE LE :

**CHANGEMENT DE SITUATION**

SITUATION PRECEDANTE		SITUATION NOUVELLE	
STRUCTURE	PASTEURISATIO N	STRUCTURE	PASTEURISATIO N
FONCTION	OUVRIER POLYVALENT N-1	FONCTION	OUVRIER POLYVALENT N-1
SALAIRE BASE	<input type="text"/>	SALAIRE BASE	<input type="text"/>
IEP	1.5 % année ancienneté	IEP	1.5 % année ancienneté
PRIME DE QUART	NEANT	PRIME DE QUART	10 %
PRIME D'ASTREINTE	NEANT	PRIME D'ASTREINTE	NEANT
INDEMNITE DE NUISANCE	NEANT	INDEMNITE DE NUISANCE	NEANT
PRIME DE RISQUE	NEANT	PRIME DE RISQUE	NEANT

LE GERANT

HEDDI MOHAMMED

ETABLI LE :

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI**

Matricule :

NOM

PRENOM

FONCTION

Conducteur de chaudière

ATELIER, .....

RESPONSABLE HIERARCHIQUE, .....

Période d'essai du : ..... AU .....

**I-MAITRISE DES TACHES**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**II-ATTITUDES**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**III-POTENTIEL DU TRAVAILLEUR**

TRES BON	BON	MOYEN	PASSABLE	MAUVAIS

**IV - DECISIONS**

A CONFIRMER	Période d'essai à renouveler	Période d'essai non concluante (FIN DE CONTRAT)

**LE CHEF D'EQUIPE****LE CHEF D'ATELIER**

NOM	DATE	Signature	NOM	DATE	Signature

**DIRECTEUR DE PRODUCTION**

NOM	DATE	Signature

LE GERANT

DATE

HEDDI Mohamed

\*\* (mettre un X dans la case vide)

FICHE DE POINTAGE DU PERSONNEL

NOM \_\_\_\_\_  
 PRENOM \_\_\_\_\_  
 FOCTION \_\_\_\_\_  
 CAUSE DEPART \_\_\_\_\_

ETAT DES JOURNEES TRAVAILLEES

ANNEE

2011

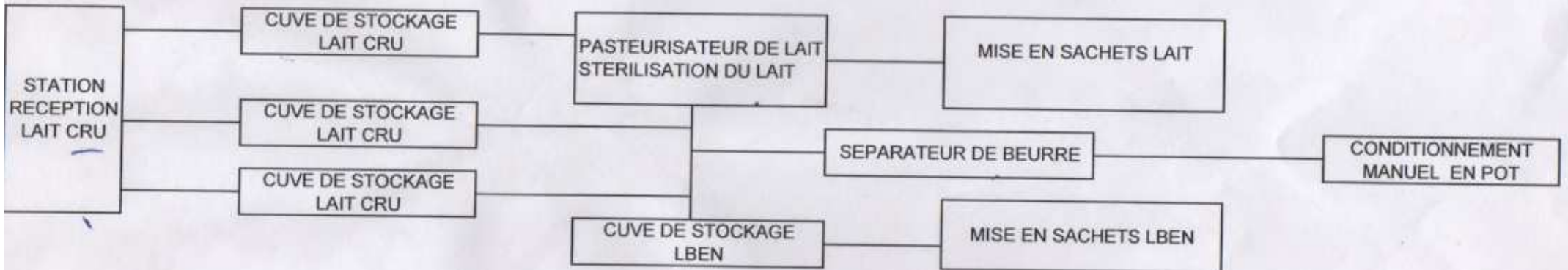
MOIS	JOURS	Jours travaillées	PRI	PRC	Prime de quart	Paniers
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
	15					
	16					
	17					
	18					
	19					
	20					
	21					
	22					
	23					
	24					
	25					
	26					
	27					
	28					
	29					
	30					
	31					
TOTAL						

**Rappel Absences antérieures**

- 1 - date :
- 2 - date :
- 3 - date :
- 4 - date :
- 5 - date :

SARL HALIB ENNADJAH  
HAIL BILAL  
MAGHNIA

## PROCES DE FABRICATION LAIT



# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عدد أعضاء وإطارات المؤسسة	108
2	جدول يوضح كيفية الترقية في مجمع النجاح -مغنية-	124
3	توزيع عمال مجمع النجاح -مغنية- حسب ترتيبهم	129
4	قيمة معامل الثبات كمتغيرات الدراسة	140
5	يوضح مستوى توظيف الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-	143-144
6	يوضح مستوى تدريب الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-	147
7	يوضح مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-	149
8	يوضح مستوى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في مجمع النجاح -مغنية-	151
9	يوضح مدى قدرة مجمع النجاح -مغنية- على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة	153
10	يوضح مدى قدرة مجمع النجاح على تحقيق ميزة التميز	155
11	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار	157
12	يوضح معاملات الانحدار لتأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة الثابتة	158
13	جدول معامل التحديد يوضح أثر سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة الثابتة	159

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	12
2	نموذج إدارة الموارد البشرية	22
3	مثلث الجودة	24
4	تطور النظرة للموارد البشرية	25

34	نظام إدارة الموارد البشرية هدفه ودوره ضمن النظام الكلي للمؤسسة	5
42	هيكل العمالة في ظل التباين التكنولوجي	6
48	يمثل العلاقة بين النمط التكنولوجي وتكلفة العمالة نسبة من إجمالي التكلفة	7
61	تغير دور إدارة الموارد البشرية	8
74	دورة حياة الميزة التنافسية	9
90	توضيح كيفية الحصول على ميزة نتاجية من خلال العنصر البشري	10
107	الهيكل التنظيمي لمجمع النجاح -مغنية-	11
112	يوضح عملية إنتاج الحليب	12
118	نماذج عن بطاقة التوظيف	13
121	نموذج بطاقة الترقيم	14
126	بطاقة تقييم الأداء	15
132	نموذج الدراسة الميدانية	16

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
175	الهيكل التنظيمي للمصنع	1
179-176	الاستبيان	2
197-180	نتائج SPSS	3
205-198	وثائق مقدمة من طرف المؤسسة	4

علمة المصادر والمراجع



أولا : المراجع بالعربية:

أ - الكتب:

- أحمد سيّد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004.
- اشلوك تشافدا، شلبا كبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزاجي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- جاري ديسلر، إدارة م.ب، توجه محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- خالد عبد الرحيم المعبتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- سعيد محمد جاد الربّ، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2005.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
- عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الغفار حسن، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عام العمل، العدد 40، بيروت، مارس 2004.
- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، النزعة الجديدة، القاهرة، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- فاطمة محمد الربايعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية.
- فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة- دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- محمود جاسم الصميدعي، د.ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2009 .
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 1، 2007.
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة الإستراتيجية الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000-2001.
- نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

● نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

● هيثم حمود الشلبي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

### ب: الرسائل والأطروحات الجامعية

● حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

● رمضان فهيم علي غربية، أثر العولمة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة دكتوراه في إدارة الأعمال، القاهرة، 2010.

● سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006.

● شراف ابراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط.

● عليوات رفيق، إرساء نظام الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.

● عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.

● كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

- نسرين محمود عبد الرحمان، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.

### ج : المجالات

- راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة، مجلد عدد 4.
- رائد هنرك أوتوك، وظيفة تطوير الموارد البشرية، الغموض في وضعها داخل الخدمة العامة للمملكة المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 1، الإصدار العربي، أبو ظبي، 2006.
- سعيد شعبان حامد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 71، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، العدد 7 2001.
- علي السلمي، تنمية الموارد البشرية، السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مجلة البحوث التجارية، مجلد 23، العدد الثاني، يوليو كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2000.

### د: المداخلات والمؤتمرات العلمية

- إبراهيم بختي، الطاهر خاسرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التبعية المستدامة، مداخلات.
- نوري منير، مداخلات بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال".

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Bernard Martory et Daniel Gazet, gestion des ressources. Humaine Pilotage social et performances du nord. Paris, 2001.
- Charles-Henri Besstré des horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils les éditions d'organisation. Paris, 1990.

# فهرس الموضوعات

## فهرس المواضيع

التشكرات

الإهداء

المقدمة العامة..... أ-ذ

### الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية - نظرة عامة -

المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية..... 3

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 3

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية..... 6

المطلب الثالث: تطور المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية..... 14

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية..... 19

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية..... 19

المطلب الثاني: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية..... 25

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 30

المبحث الثالث: التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية..... 35

المطلب الأول: التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 35

المطلب الثاني: التطور التكنولوجي وفعالية الموارد البشرية..... 40

المطلب الثالث: الأدوار المعاصرة لإدارة الموارد البشرية..... 59

## الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية.....67
- المطلب الأول: تعريف وأنواع الميزة التنافسية.....67
- المطلب الثاني: خصائص ومصادر ومحددات الميزة التنافسية .....71
- المطلب الثالث: عوامل نجاح وبناء وتأکید الميزة التنافسية.....77
- المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.....78
- المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية.....78
- المطلب الثاني: إستراتيجية Porter.....80
- المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومبدأ الحفاظ عليها.....87
- المبحث الثالث: كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.....89
- المطلب الأول: الموارد البشرية كميزة التنافسية.....93
- المطلب الثاني: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية وسمات نظامها القادرة على خلق الميزة تنافسية للمؤسسة.....96
- المطلب الثالث: كيف تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية...96

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته -

### مغنية-

- المبحث الأول: نظرة عامة لمجمع حليب النجاح لصناعة الحليب ومشتقاته - مغنية- ..... 104
- المطلب الأول: تعريف مجمع النجاح وهيكله التنظيمي.....104



- المطلب الثاني : سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في مجمع النجاح مغنية.....113
- المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع النجاح مغنية .....117...
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....128...
- المطلب الأول: مجتمع الدراسة مجالاتها وأدوات جمع البيانات.....129
- المطلب الثاني: نموذج الدراسة متغيراتها أدوات قياسها.....131
- المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية.....137
- المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات-النتائج العامة للدراسة  
والاقتراحات-.....142
- المطلب الاول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....142
- المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....160
- المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.....166

## ملخص:

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، حيث تعتبر المورد الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ و الفعال لهذه الموارد، و الذي يتم من خلال مجموعة من الإستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصولها على أفضل الموارد المتسمين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز، و تطوير مهاراتهم و أدائهم بشكل أفضل و خلق الرغبة و الدافعية لديهم من خلال تعويضهم ومكافأتهم وتحفيزهم. لذلك عمدنا من خلال هذه الرسالة إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية و التأكيد على أهميتها، و تطرفنا إلى مختلف إستراتيجياتها المتمثلة في ( :تخطيط، إستقطاب، إختيار وتعيين، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية)، كيوف يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي الأخير قمنا بدراسة طبيعة هذه الإستراتيجيات وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مؤسسة النجاح لصناعة الحليب - مغنية -

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية،الموارد البشرية

## **Résumé**

Les ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivité et d'efficacité des entreprises. Elle sont la source principal à partir de laquelle on peut obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise, et ce ,par l'investissement efficace de ces ressources, et en mettant en place des stratégies et des pratiques que l'entreprise utilise dans le management de ses ressources humaines.

Notre travail consiste à l'étude des différents stratégies de: (planification, attirance, sélection et nomination, formation, évaluation de la performance, rémunération et motivation des ressources humaines) et leur impact sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise - questionnaire destinés aux entreprises HALIB ENNADJAH-MAGHNIA-

**Les mots clé : les ressources humains, avantage concurrentiel**

### **Abstract:**

Human resources became one of competitive factors and organizations efficacy , since it is considered as the main supplier from which you can achieve a competitive advantage for the organization , which will be achieved only by the efficient and effective investment for these resources, through a set of strategies and practices followed by the organization in the management of its human resources and which focus to get the best resources known by competency and delivery capacity. Besides develop their skills ,better their performance and create motivation and desire through compensation and reward .

Through this thesis, we try to define the human resources management and emphasize their importance, we dealt to the various strategies of: (planning, attracting, selecting and appointing, training, performance evaluation, compensation and motivation of human resources), and how it can contribute in creating a competitive advantage of organization, At last, we studied the nature of these strategies and their impact on the competitive advantage study at organizations of HALIB ENNADJAH- MAGHNIA-

**Key words: competitive advantage ,HR**