



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وتنمية

العنوان

إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إعداد الطالبة: معمر سعاد إشراف الأستاذ: عيساوي الساسي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لعموري أسماء	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
عيساوي الساسي	أستاذ مساعد أ-	مشرفا ومقررا
سيدي دريس عمار	أستاذ حاضر ب-	مناقشا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة - الآية 11 -



شكر و عرفان

على الأصل نمشي والا صل يدفعنا إلى أن نرد الفضل لإصحابه وأن نهدي
الشكر لمستحقه ممن أفادوا ولو بكلمة طيبة بداية فاني أشكر الله عز وجل أولاً
وأخيراً على توفيقه لإتمام هذا البحث المتواضع فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما
الذي مهد لنا السبيل وفتح لنا الأذهان والعقول فله الحمد حتى يرضى قال عليه
الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإذا كنت شاكرة فكيف لي
أن أبدأ بغير أستاذي الأستاذ عيساوي ساسي على إشرافه ومتابعته لهذا
البحث وعلى توجيهاته القيمة ونصائحه الهادفة وجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة لعموري أسماء
والأستاذ سيدي دريس عمار تهتم بهم ل مناقشة علمي هذا البحث والتي
سألتزم بكل توجيهاتهم وانتقاداتهم العلمية والموضوعية .

وأشكر أساتذة جامعتي الذين أفادوني بنصائحهم وتزويدي ببعض المراجع وأتقدم
بعظيم الامتنان الى عمال الشركة وعمال المنجم الذين قدموا لي الكثير فيما يخص
موضوع الدراسة .

والشكر موصول إلى كل أخ ساعدني وزودني بالتوجيه في الإعداد العلمي والمنهجي
وتوفير البيانات والمعلومات وإلى كل من عجز عن ذكرهم اللسان وكان لهم الأثر
الكبير في تحفيزي للعمل لإنهاء هذا البحث لكم فائق الاحترام والتقدير .

الإهداء

اللهم إنا نسألك الخير كله عاجله واجله ما علمنا منه وما لن نعلم اللهم إنا نسألك الهدى والتقى والعفاف والغنى .

إلى من قال الله عز وجل فيهما " ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا " أهدي ثمرة عملي المتواضع الى أعز إنسانين يعجز القلم عن وصفهما

إليك أبي الغالي ... إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز إلى من ضحى ورعاني ومكارم الأخلاق رباني ... وكان سندي في مشواري ، إليك من كنت نبرا ينير الدرب لخطاي ، منحتني ثقتك ، غمرتني بحبك وكفيتني بعاطفتك ، يا من لا أرى مثيلا له ، مصدر قوتي ونبض قلبي وصانع مجدي ، إلى من كان خصما للأزمات التي تواجهني وحافزا مشجعا لي في أوقات انهيارني وضعفي أنحنى لأنك دائما تواضعت لثقتي وبك نقتدي ... إليك أبي الحبيب حفظه الله ورعاه ورزقه صحبة النبي صلى الله عليه وسلم .

إلى التي كانت ولا تزال شلالا دافقا من الحنان ... ولا يوفي في حقها اسمها ثلاثا أمي ، أمي ، أمي إليك أمي الغالية إلى نبع الحنان ومرقا الأمان التي سهرت وتعبت وربت وضحت ... إلى من أدبتني فأحسننت تأديبي ... وعلمتني أن الوجود عزة نفس وأن العقل سر الجمال والحكمة أداة النجاح ... إليك أمي الحنونة جوهرة حياتي ومملكة فؤادي ... أمي الحبيبة رعاك الله ورزقك الفردوس الأعلى وأدامك الله لي ولمن تحبين .

اللهم ارفع مكانتهما في الجنة ... ولم أكتب هذا رياء وإنما محبة لإظهار عمل الخير لوالدي فلعلي أرحل عن الدنيا قبل أن تخطي يدي شيء من أعمالهما .

إلى من جودهم أكتسب قوتي ومحبة لا حدود لها الى من عرفت معهم معنى الأخوة ...

أخي سند ظهري ومصدر عزتي وفخري نور حياتي وأغلى ما في الوجود بعد والداي ، أخي صابر وفقه الله في حياته

إلى التي أنارت ظلمة حياتي ودفعتني إلى التحدي والتي ينبض قلبي بوجودها والتي تمثل مصدر سعادتي إلى أغلى ما أهداني الله في هذا الوجود أختي " دنيا " وفقها الله في مشوارها ورعاها

إلى الطفولة البريئة وبرعم حياتي أخي " صهيب " وفقه الله وأطال في عمره ، إلى أخي إبراهيم شفاه الله ورعاه

إلى أخي عبيد الذي لم تلده أمي صاحب القلب الطيب وأمه فاطمة أمي الثانية بهجة ألمي ورونق حياتي شفاها الله وأدام ضحكها

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا .

إلى روح جدي الطاهرة أحمد الذي رحل ذات يوم وترك فراغا رهيبا رحمه الله

إلى كل صديقات الدرب وزملاء الدراسة دون استثناء بالأخص سمية من عشت معها أجمل الأيام ومغامرات الدراسة وتمنيت أن لا تفارقتني عنها الأيام من عهدت فيها الابتسامة والطيبة وسندي في مشواري وكانت مثل أختي الكبيرة إلى كل صديقاتي المتزوجات : هالة ، أسماء ، إلى شهرة ، هدى ، دليلة ، أصلح الله في زواجها .

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
شكر وعرهان	/
الإهداء	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الجداول	/
فهرس الأشكال	/
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	4
أولاً: الإشكالية	4
ثانياً: فرضيات الدراسة	5
ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع	6
رابعاً: أهمية الدراسة	6
خامساً: أهداف الدراسة	6
سادساً: تحديد المفاهيم	7
سابعاً: الدراسات السابقة	13
الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	25
أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	25
ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	31
ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية	34
رابعاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	38
خامساً: تحديات إدارة الموارد البشرية	41
سادساً: مقومات إدارة الموارد البشرية	44
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الميزة التنافسية	
تمهيد	50
أولاً: أسس نظرية حول الميزة التنافسية	51

51	1. خصائص الميزة التنافسية
53	2. مصادر الميزة التنافسية
56	3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
57	4. مراحل بناء الميزة التنافسية
58	5. محددات وأسس بناء الميزة التنافسية
62	6. استراتيجيات الميزة التنافسية
65	ثانيا: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
65	1. المورد البشري محدد أساسي للميزة التنافسية
67	2. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية
68	3. دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية	
74	تمهيد
75	أولاً: مجالات الدراسة
75	1. المجال المكاني
84	2. المجال الزمني
85	3. المجال البشري
86	ثانيا: العينة ومنهج الدراسة
86	1. العينة وكيفية اختيارها
87	2. منهج الدراسة
87	ثالثاً: أدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي
87	1- أدوات جمع البيانات
91	2- أساليب التحليل الإحصائي
92	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
94	تمهيد
95	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
95	1. عرض وتحليل محور البيانات الشخصية (البيانات الأولية)
100	2. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (الفرضية الأولى)

110	3. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث (الفرضية الثانية)
120	4. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع (الفرضية الثالثة)
130	ثانيا: نتائج الدراسة
130	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
132	2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
134	3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
136	ثالثا: النتائج العامة
137	رابعا: الإقتراحات والتوصيات
138	خلاصة الفصل
140	الخاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	الملخص

فهرس الجاؤل

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
63	الاستراتيجيات العامة للمنافسة	01
65	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة	02
86	تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة	03

الصفحة	العنوان	الرقم
95	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:	01
96	يوضح عينة الدراسة حسب العمر:	02
97	يوضح توزيع الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
98	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية	04
99	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمل في المؤسسة	05
100	يوضح اذا كانت ادارة المؤسسة تعامل العامل كمورد ثمين	06
102	يوضح فعالية المورد البشري	07
103	يوضح مفاضلة المؤسسة على اعادة تأهيل المورد البشري ذوي الاداء المتدني	08
104	يوضح عقد ادارة الموارد البشرية اجتماعات مع العاملين لمناقشة الخطط.	09
105	يوضح قيام ادارة المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لاستجابات افراد العينة حول الوصول بموردها البشري الى الاداء المتميز	10
106	يوضح قيام ادارة المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لاستجابات افراد العينة حول الوصول بموردها البشري الى الاداء المتميز	11
108	يوضح مدى تواصل وتفاعل المدير والحوار البشري	12
109	يوضح الاستفادة من الدورات التدريبية	13
111	يوضح عدد مرات المشاركة في التدريب	14
112	يوضح حاجة العمال إلى فترة تدريبية	15
113	يوضح طريقة الإشتراك في البرنامج التدريبي	16
114	يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين المنتج	17
115	يوضح التخطيط المسبق لعملية التدريب	18
116	يوضح معرفة إذا كان العامل يعمل في نفس الاختصاص الذي تلقى فيه العامل تدريباً	19
117	يوضح تقييم المؤسسة بعد التدريب	20

118	اواض كيف اام اقاام المأسسة باء الأرب	21
119	اواض أعرض العمال لأوااء العمل باء الأرب	22
120	اواض معرفة الأصول على آوافز ومكافآا من قبل	23
121	اواض كفاة منآ الآوافز والمكافآا	24
122	اواض الآوافز المفضلة للعمال	25
123	اواض الأاساس الأا أعماءه المؤسسة فا منآ الآوافز	26
124	اواض أوافق الأجر مع ما ببذله العمال من آهد	27
125	اواض أأأار الآوافز على الصعاا المهنا للعاامل	28
126	اواض كفاة أأأار الآوافز على العمال	29
127	اواض الأصول على أرقاة بالمؤسسة	30
128	اواض رأأ العمال فا نظام الآوافز الأا أأبعه المؤسسة	31
129	اواض مءى مساهمة السفااسة الأا أأبعها المؤسسة فا شعور العمال بالاسأقرار فا العمل	32

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
30	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	01
37	الأنشطة الرئيسية إدارة الموارد البشرية، العوامل الخارجية	02
62	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	03

مقدمة

المقدمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية ، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة في علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع ومن خلال عدة تخصصات كالتسيير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي .

ففي السابق كان العنصر المادي أم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات وبدون شك فإنه لا يكفي وحدة لتحقيق التقدم بل لا بد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في عملية التنمية ، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة وذلك لتحقيق التفوق التنافسي باتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالتحفيز والتقييم والتدريب...إلخ

وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وبالتالي تحقيق قدرتها التنافسية وهذا ما يفرض عليها السعي الجاد وراء الاهتمام الأكثر بمواردها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة لأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح التنافسية الذي يحتم عليها أن تتحكم في جودة تلك الكفاءات وتوظيف تلك المعرفة الكامنة لها لأنها تبقى مهددة بفقدانها خاصة مع اشتداد المنافسة .

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

والمتضمنة خمسة فصول :

الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وتشمل إشكالية الدراسة وفرضياتها أسباب اختيار الموضوع ، أهميتها ، أهدافها ، مفاهيم الدراسة ، والدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان عموميات حول إدارة الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث فكان تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تفصيل الميزة التنافسية واحتوى على جزئين :

- أسس نظرية حول الميزة التنافسية .

- إدارة الموارد البشرية ودورها في تفصيل الميزة التنافسية

وحتوى هذا الجزء على أربع عناصر : الموارد البشرية محدد أساس للميزة التنافسية ، أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية ، متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ، دور إدارة الموارد البشرية في تعيين الميزة التنافسية .

أما الفصل الرابع كان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث شمل المجال المكاني ، الزماني ، البشري وكذا العينة ومنهج الدراسة ، أ - وات ، جميع البيانات والأسلوب الإحصائي

أما الفصل الخامس والأخير : جاء تحت عنوان عرض وتحليل المعطيات الميدانية حيث تضمن عرض وتحليل البيانات الميدانية ، ثم عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وبعد ذلك التوصل إلى النتائج العامة والاقتراحات والتوصيات ، وانتهت الدراسة بالخاتمة وملخص الدراسة وقائمة المراجع والملاحق التي اعتمدها في الدراسة .

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

يتمحور هذا الفصل حول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة ، ولقد قمنا من خلاله بطرح وعرض إشكالية الدراسة والتي حاولت من خلالها توضيح الإطار العام للدراسة ، والكشف عن مجمل التساؤلات المطروحة حول الموضوع ، ثم صياغة مجموعة الفرضيات التي حاولت من خلالها الإجابة على التساؤلات السابقة الذكر ، إضافة إلى توضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع ، وأهمية الدراسة وأهم الأهداف التي يرمي إليها هذا البحث ، ثم ختمنا الفصل بتحديد أهم المفاهيم التي لها صلة بالموضوع ، وأخيرا الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

لقد دلت الدراسات على إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مهما كان نوعها تواجه تحديات حالية ومستقبلية ، من جراء ما أحدثته الأزمات العالمية كالعولمة وآلياتها من تغيير في مجال الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل وضعف مخرجات التعليم وعدم ملائمتها للاحتياجات الوظيفية للمؤسسات.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال من مواجهة التحديات المختلفة، فإن ذلك يتطلب توظيف فاعلين مؤهلين وقادرين على مواجهتها، ولضمان استمرار أنشطة المؤسسة بشكل فعال ولكي تتمكن من المنافسة مع المؤسسات الأخرى من خلال امتلاكها توجهها استراتيجيا ورؤية مستقبلية تعنى بالمزايا التنافسية، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به تسيير وإدارة إدارة الموارد البشرية في أنشطتها وهذه الأخيرة تجعلها تؤدي دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية واكتساب المؤسسة مقومات التطور وفرض نفسها في محيطها العام و تفوقها.

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تصطلح بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط و النجاح ومصدر للأفكار

والإدارة الرئيسية للتغيير، ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية والإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض على المنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم في أدائهم لتدرك إدارة المواد البشرية بان تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ليس اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة وبذلك تتمكن من التفوق على منافسيها وتسموا الى مصاف المؤسسات الرائدة من خلال استراتيجيات محددة تصنع تميز المنظمة على المؤسسات المنافسة .

وتبعاً لذلك كان لزاماً على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التحولات التي فرضتها ظروف المنافسة والعمل على الاستعانة بمختلف السبل التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لشركة "Somi Phos" ببئر العاتر ، معنية بهذا السبيل حتى تساير المنافسة وتتطور بقدراتها التنافسية.

وانطلاقاً مما سبق ولإحاطة بمختلف جوانب الموضوع نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
وللإجابة عن التساؤل تم تقسيمه إلى أسئلة فرعية:

- هل تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في تفعيل المورد البشري؟
- هل لعملية التدريب دور في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- هل يساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: إن إدارة الموارد البشرية تحقق الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في تفعيل المورد البشري.
- تساهم عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع

- رغبة ذاتية وشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- تقديم إطار نظري شامل لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة لتدعيم مكتتبة الجامعة.
- إعطاء أهمية أكثر للموضوع.
- نوع التخصص الذي درسته في هذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بالاختصاص.
- إن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- إيماننا لمواجهة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للتحديات والتهديدات البيئية والتي تجعلها في مركز التنافس .

رابعا: أهمية الدراسة

- كون الدراسة تعالج موضوعا مهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تواجه منافسة جديدة.
- الوقوف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق وتعزيز مزايا تنافسية.
- من الوجوب تطبيق المؤسسات لهذا النمط التسيير لتحقيق الإرباح و الاستمرارية
- الدور الرئيسي الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، كما يعتبر تسيير وتنمية الموارد البشرية من أهم أنواع التسيير في المؤسسة كما يقول "Peter Prucker" ان تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب ان يحتل الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية. إن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان .

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

• هدف رئيسي:

- محاولة معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

• أهداف فرعية:

- محاولة معرفة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المورد البشري على المدى الطويل.

- محاولة معرفة مدى مساهمة عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

- محاولة عرقلة مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. مفهوم المؤسسة :

يعرف روبرز المؤسسة أنها نسق ثابت من الأفراد الذين مع بعضهم البعض في إطار هيكل السلطة ونظام لتقييم العمل لتحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هي مؤسسة الدراسة "SOMIPHOS" وهي مؤسسة اقتصادية صناعية يعمل فيه مجموعة من الأفراد تملك أهداف ومهام محددة بغية خلق قيمة أو تحقيق هدف .

2. مفهوم الإدارة:

المعنى اللغوي العام لكلمة "الإدارة" هي توفير نوع من التعاون او التنسيق بين العلاقات البشرية وذلك لتحقيق هدف معين.

(1)- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 45

يطلق مصطلح الإدارة للدلالة على هيئة أوليان او مجموعة من الاشخاص وكذلك يطلق للدلالة على وظيفة او مكتب الموظف الاداري او الهيئة الادارية.

يعرفها (هنري فايول): القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة⁽¹⁾.

تعرف الإدارة من خلال المهام حيث تعرف: على انها هي القيام بتخطيط السياسة العامة للدولة والبحث عن الاساليب الفعالة لوضع تلك الخطط حيز التنفيذ وتحويلها من نظريات على الورق الى نتائج ملموسة يقطف اثمارها المواطن⁽²⁾

تعريف راي جونز: يعرفها بانها عملية وضع الاهداف ورسم السياسات وايجاد حلول للتنظيم والحفاظ على استمراره ووضع الخطط وتقييم النتائج.⁽³⁾

تعريف هنري فايول: القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم او اصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.⁽⁴⁾

هي عبارة عن فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.⁽⁵⁾

التعريف الاجرائي للإدارة:

نقصد بها إدارة مؤسسة "SOMIPHOS" تنسق أعمال المؤسسة وتنظمها للتفاعل فيما بينها وتحقيق الأهداف .

(1) - مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، دط، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1994، ص38.

(2) - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، 1984، ص27.

(3) - صابر عوض: ابو الحسن عبد الموجود، الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث: مصر، ص09.

(4) - مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص38.

(5) - على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر: 2002، ص12.

3. الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورد من اهم موارد المنظمة واصلا من اهم الاصول التي تمتلكها

المنظمة فلا يمكن تحقيق اهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.(1)

هناك عدة اصطلاحات اطلقت على المارد البشرية مثل العمال، القوى العاملة، الموظفون، الافراد واخيرا

الموارد البشرية والتي يقصد بها جميعا أولئك الافراد الذين يعملون مقابل اجر او دخل

معين ولهذا المورد طاقتان جسمانية او عضلية واخرى ذهنية.(2)

التعريف الاجرائي للموارد البشرية:

كافة الفاعلين في المؤسسة والذين يؤدون مهام موكلة داخل المؤسسة أي كافة العاملين وبالضبط عينة

ببحثنا.

4. تعريف ادارة الموارد البشرية:

تعرف بانها مجموعة الانشطة التي تعمل على جذب وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة(3).

"عمل اي منظمة مكن اجل تحقيق اهداف متعددة والتي تتوقف على طبيعة تلك المنظمة فمنها ما يهدف

الى الربح (المشروعات الصناعية التجارية...الخ) واخرى الى الربح (مثل وحدات الخدمات الدينية

والثقافية... الخ) وبالتالي فان انشطتها توجه نحو تحقيق هذه الاهداف.(4)

كما يعرفها بعض الكتاب:

- French: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

(1) - راوية حسن: ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص01.

(2) - ابو بكر نيق: الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في نقل وتوظيف التكنولوجيا، الملتقى الوطني حول

تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتسيير، جامعة قلمة، 26-27 نوفمبر 2007.

(3) - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دط، دار الجامعية ل ل نشر،

الاسكندرية، مصر، ص3.

(4) - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008،

- Smith: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المختصون بالموارد البشرية في إدارة الأفراد.
- أما نيجرو Nigro فيرى أنها فن اجتذاب العاملين واختياراتهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم. وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء⁽¹⁾.
- يعرف كل من Torrington و Hall على أنها: سلسلة الأنشطة التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف الطبيعية وعلاقة العمل التي تربطهم وثاينا تضمن تنفيذ الاتفاق⁽²⁾.
- إحدى الوظائف أو الإدارة الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ،منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى انتهاء خدمتها وعملها فيها⁽³⁾.
- ويجد (عباس، 2006) أنها الأنشطة المكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمامات بالموارد البشرية والتي تشكل استراتيجية شاملة قوامها التوظيف والتطوير والتخطيط ، تقوم الأداء وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية⁽⁴⁾.
- هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها⁽⁵⁾.
- تم تعريفها على أنها مفهوم متماسك واستراتيجي إدارة أصول المنظمة الانتهازية، معنى أن

(1) - سليم الياس: الموسوعة الإدارية الشاملة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة، بيروت، لبنان، 2009، ص6، ص18.

(2) - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة في معرض فرانكفورت، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص12

(3) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص14.

(4) - عماد صفوك جلود الرويلي: دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية ، العلوم الإدارية، البحرين، 2014، ص ص 60-61.

(5) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص26.

الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة⁽¹⁾.

- يعرفها الأستاذ معاذ ناتف برونولي بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتصاد هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها⁽²⁾.

التعريف الاجرائي لإدارة الوارد البشرية:

كافة الفاعلين في مؤسسة "SOMIPHOS" الذين يؤدون مهام موكلة داخل المؤسسة أي كافة العاملين وبالضبط عينة بحثنا .

5. التنافسية:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية⁽³⁾.

هي الانتماء والاستناد على منافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار⁽⁴⁾.

- الدور الذي تلعبه المنافسة في حياتنا الاقتصادية فالبقاء للدول الأصلح والمؤسسات الأصلح وللمديريات والعاملين الأصلح⁽⁵⁾.

(1) - مايكل أرمسترونج، ترجمة إينا الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، النيل العربية للنشر، مصر، 2008، ص13.

(2) - محمد ملجم: تسيير الموارد البشرية والمالية في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2009، 2010، ص5.

(3) - نصيرة بن عبد الرحمن: آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006، ص40.

(4) - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص16.

(5) - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مص، 2002، ص74.

التعريف الإجرائي للتنافسية:

التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة على تحسي أداءها عن طريق زيادة الانتاجية وتلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة مع المؤسسات الأخرى.

6. الميزة التنافسية:

يعرفها Dovel على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمتا أو دولة⁽¹⁾.

عرفها البعض على أنها: عامل يسم للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها من منتجات وحدات المنافسين أملا في زيادة حصتها السوقية⁽²⁾.

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها مركزا افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁽³⁾.

أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا من منافسيها في أنظار زبائنها⁽⁴⁾. ويعرفها (Megahan): بأنها أداة المؤسسات لأنشطتها بوفرة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين⁽⁵⁾.

التعريف الاجرائي للميزة التنافسية:

المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها بطريقة ذكية وفعالة لتضمن بقائها واستمرارها وفي هذا التعريف نخصص المؤسسة مجال الدراسة.

(1) - عز الدين علي الـ سويـ سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015، ص70.

(2) - راوية حسن: المرجع السابق، ص8.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص13.

(4) - حسن علي الـ زغـ بي: نظم المعلومات الاستراتيجية ط1، دار وائل للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص137.

(5) - روبرت أ.بينس-ديفيد لي: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص79.

تعد الدراسات السابقة أساسا في الدراسة ويقصد بها الدراسات التي جرت في المجال الذي يفعل فيه الباحث فانصرف بقدر كبير من الدراسات السابقة التي أجريت في الموضوع يجعل الباحث على دراسة بما قام به غيره.

كما تمكنه من انتقاء أدوات البحث بجعل المعلومات وقياس الفرضيات لذلك حاولنا بقدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة او شابهه لهذه الدراسة.

لذلك قمنا باختيار بعض الدراسات:

1- دراسات جزائرية :

- الدراسة الأولى:

سلمان حسين "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية" مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في قيم العلوم الاقتصادية - فرع الاقتصاد الكمي - جامعة الجزائر 2004.

- ملخص الإشكالية:

الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية انطلقا من تزايد الاهتمام نحو ظاهرة الاستثمار الأجنبي في العقدين الماضيين (1980-2002) وازدياد حدة التنافس بين الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء من اجل جلب المزيد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، يتبادر إلينا أن هذا الأخير يجلب معه مزايا إلى الدول المضيفة من شأنها دفع عجلة النمو الاقتصادي والتمكين من النفاذ إلى الاقتصاد العالمي

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، تتدرج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالا :

• يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة تمويل دولية حققت نتائج ايجابية للدول المضيفة ، وهذا

بالمقارنة إلى التدفقات الأخرى لرأس المال الأجنبي .

• تتمثل الميزة التنافسية في عنصر او عناصر التفرد التي تمكن من اختلال امن الواقع على

الصعيدين المحلي والدولي.

• يعمل الاستثمار الأجنبي المباشر على تحسين الأداء وتطوير الكفاءات الإنتاجية بالدول النامية

المضيئة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية الصناعية في السوق الدولية.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على الأدوات الآتية:

المعطيات الإحصائية من جداول وإشكال بالإضافة الى تقنيات التحليل المعتمد في الاقتصاد الكلي

وتمويل الاستثمار الأجنبي المباشر.

أهم نتائج الدراسة

ان خاصية انخفاض درجة التقلب التي يتميز بها الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بالتدفقات الأخرى

لرأس المال ، جعلت منه يكون المقصد المفضل من طرف جميع الدول في بناء إستراتيجيتها التنموية

على المدى الطويل.

ان الدول المتقدمة تستحوذ على حصة الأسد من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي،

سواء تعلق الأمر بالتدفقات الصادرة او الواردة او المخزون، ويرجع ذلك الى عمليات الاندماج والتملك

عبر الحدود التي تقوم بها كبريات الشركات متعددة الجنسيات في هذه الدول بالإضافة الى ما يميز هذه

الدول من ظروف ملائمة للاستثمار.

ان نصيب الدول النامية من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر يستحوذ عليه عدد قليل من دول شرق آسيا ودول أمريكا اللاتينية ويعود ذلك الى موجة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها هذه الدول في الأعوام الأخيرة.

- الدراسة الثانية:

بوعمامة خامرة "استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي " مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير تسيير عمومي. الجزائر 2010/2011.

ملخص الإشكالية:

تشهد المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء ظروفًا في غاية الصعوبة ناتجة عن تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة.

حيث أصبحت تعيش في عالم جديد وهو عالم العولمة الذي تغير فيه مفهوم النطاق من المحلي الذي اعتادته إلى النطاق العالمي أو الكوني كمجال محتمل لفعاليتها، حيث تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على الاستفادة من الموارد والكفاءات. ويمثل المورد البشري احد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات باعتباره طاقة ذهنية... وبالتالي فان المنطلق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته عن طريق تدريبه وتطويره

فرضيات الدراسة:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر نظاما يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية.
- تغيير إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية احد أهم الاستراتيجيات للارتقاء بالأداء في المنظمة الى المستوى المتميز .
- يتم تطبيق إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) بمستوى مقبول.

منهج الدراسة:

تم استعمال في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في ال اخذ القرارات التي تخص ميدانا نعيننا، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية احد المقاربات الإستراتيجية لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في حياته الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وصفت من اجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة المنظمة.

يعتمد النجاح الفعلي لعملية التدريب والتطوير في المنظمة على مراحل أساسي، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المراد الوصول إليها وهي الاحتياجات المحددة وتتعلق المرحلة الأخيرة بتنفيذ البرامج التدريبية الا انه جل المؤسسات لا تكفي بذلك بل تقوم بعملية برامج التدريب والتطوير.

برامج تدريب وتطوير المارد البشرية في جامعة ورقلة لها آثار ايجابية في رفع مستوى أداء الموظفين ، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب ، هذا ما يعزز أهمية البرامج التدريبية وضرورة استمرارها.

الدراسة الثالثة:

سي احمد نذير: نظام تقييم أداء الموارد لبشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير . إدارة الأعمال. جامعة الجزائر 2013/2012.

1- ملخص الإشكالية:

هناك أولاً تصور بان التنافسية قاعدة أو شرط أساسي لبقاء واستمرار المؤسسات، وهنا تصور ثاني يعتبر إن الفعالية في الأداء ضرورة أولى تسبق التنافسية ، وإذا كان هناك مجال للنقاش بهدف محاولة الربط بين وجهتي النظر فانه تجدر الملاحظة إن كلاهما مؤشرين هامين لمستوى التنمية التي تحققتها المؤسسات الاقتصادية ضمن السياق العالمي الحالي والمتعدد الجوانب والتأثيرات وعلى كل فرد

فرضيات الدراسة:

1- اهتمام الإدارة بأداء الموارد البشرية من خلال عملية التقييم بشكل عاملا هاما للرفع من مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية وشعور العمال باهتمام الإدارة بهم يدفعهم إلى بذل جهود اكبر لموافقة مؤسستهم في مسارها التنموي والتنافسي.

2- تقييم أداء الموارد البشرية يمكن اعتباره الضفة النظامية الرسمية التي تعبر عن مكان قوة وضعف مساهمات الأفراد ، فبواسطة التقييم يتم رفع الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى تحديد المساهمات الفردية في تنمية المؤسسة. فان نقطة البداية لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة تنطلق من التقييم الجيد لأداء الموارد البشرية على مستوى وحداتها مستعينة بأدوات وأساليب علمية حديثة.

3- يمكن ربط تطور المؤسسة بتنمية أداء مواردها البشرية، إذا تم معاملة كل عامل في المؤسسة كمصدر للتنمية وخلق القيمة ، مع ضرورة اتصال الوسائل التي تسمح بتفجير الطاقات وتحقيق المنافسة بين العمال، فتنمية المؤسسة تصبح مهمة الجميع، فمن خلال تغيير الذهنيان وتغيير مفهوم خلق القيم تستطيع المؤسسة الإحلال والربط بين تنمية المؤسسة وتنمية مواردها البشرية.

4- لا تطبق المؤسسات الجزائرية نظام تقييم الأداء بمفهومه الصحيح فيتم التعامل مع هذا النظام كإجراء إداري او وتيني، كما لاستعان بشكل كاف بنتائج التقييم لبناء السياسات المختلفة المتعلقة بشؤون العمال ويعد هذا إحدى الأسباب في عدم قدراتها على تحقيق الأهداف المسطرة .

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي أما في الجانب التطبيقي اعتمد على المنهج التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على البيانات الإحصائية بالإضافة إلى استعمال الاستبيانات لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات.

نتائج الدراسة:

- القدرات وهو الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته والتي تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة أو مهمة معينة.

- الكفاءة ونسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصلة كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فتكون الكفاءة اعلى.

- الدراسة الرابعة:

رقام ليندة " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" مذكرة الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2013-2014.

2- ملخص الاشكالية:

تراكم الأزمات في نهاية الثمانينات الغي نهائيا فمرة إمكانية العودة الى الاستقرار وأصبح التغيير هو الشيء الوحيد المتوقع حدوثه فعولمة الأسواق التطور التكنولوجي للمعلومات والمنافسة الشديدة جعلت التغيير ضروريا. ولكن تواجه المؤسسة قيما بالتغيير العديد من المشاكل أهمها عدم استعداد العاملين لقبوله وتكيفهم السريع مع واقعهم الجديد، حيث ان المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها.

فالدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في تسيير مختلف مشاريع التغيير التي تعرفها المؤسسة كان محل نقاش لفترة طويلة وأسفر عن انتشار فلسفتين توضحان تصور عمل هذه الإدارة في المجال هما إدارة الموارد البشرية كأداة في خدمة الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية بين الفلسفة الثانية ان إدارة الموارد البشرية مكون أساسي وفاعل استراتيجي يمكن ان يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عملية التغيير .

فقيا لإدارة الموارد البشرية لعمليات التغيير تتطلب منها امتلاك معارف جديدة وكفاءات لتشجيع المؤسسة على الاندماج في التغيير ومن خلال هذا ظهرت عدة مهام لإدارة الموارد البشرية .

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى الى نوع الملكية.

الفرضيات الفرعية:

تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات في المؤسسة الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.

تسيير إدارة البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى الى نوع الملكية .

تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى أهدافها المحددة من قبل الباحث.

ادوات الدراسة:

اختيار أداتين للبحث العلمي هما: المقابلة والاستمارة.

أهم نتائج الدراسة.

- أن أغلبية من يرى الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية والعلوم الاجتماعية ما يبين غياب تام لمتخصصين في إدارة الأعمال وهذا الفرع أدى إلى سيطرة البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري.
- يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.
- يسيطر نشاط مطابقة تغيرات قوانين العمل ومعرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية .

2- دراسات عربية :

- الدراسة الأولى:

دانه خالد عمرو "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية" مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (NBA) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الأردن، 2009.

ملخص الإشكالية:

من خلال الزيارات الميدانية وجولات الإستقصاء والاستكشاف التي قامت بها الباحثة لعدد من شركات الإنشاء والتعمير ومتابعة المشاريع التي قامت بها، وحيث أن هذه الشركات قد أولت التصميم إهتماما كبيرا نظرا إلى ما يمثله من أهمية قصوى لتحقيق ميزة عالية للشركة من حيث التأكيد على الإبداع والابتكار وجودة وجمالية التصميم.

لقد وجدت الباحثة تفاوتاً كبيراً في فهم أهمية علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالاته معنوية (0.05) فأقل ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال) وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل وتتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات صلة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى التشغيلي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، ويتفرع منها الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذات صلة إحصائية بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ، وتحليل النتائج التي تهدف الى معرفة علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي .

أدوات الدراسة: لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة حيث:

الاستبيان: وهي أداة القياس الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة بجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات النموذج

أهم نتائج الدراسة:

- يبين نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات صلة إحصائية بين الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، حيث انه من المنطق أن يكون لرسالة الشركة التي تبين الغرض او سبب تلك الشركة ضمن الأداء المتميز وبالتالي علاقة في تحقيق ميزتها التنافسية، حيث ان رسالة الشركة تبين أهمية التصميم ضمن إطارها بما لها من مزايا إبداعية وابتكارية .

- أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات تحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل ، وذلك يدل على ان للسياسات دور فعال يوضح الخطوط العريضة لأهداف الشركة على المدى البعيد وتأكيديها على تفاعل التصميم ضمن كافة المستويات الإدارية.

تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضيات واثبات العلاقة بين المتغيرين.

تقييم الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسات الحالية في معالجتها متبعين إدارة الموارد البشرية وبعضها تناول متبعين الميزة التنافسية لدى العمال فقط تختلف في الموضوعات الفرعية والأهداف والأساليب حيث اكتسبت سعة في الاطلاع على جوانب العمل النظري ولقد أفادت في الحصول على المراجع المناسبة وإتباع منهج إعداد بهم.

والاستفادة المنهجية من كل دراسة من حيث المنهج والأدوات وتساعدنا في تحديد الإشكالية بشكل واضح وكذا بتوصيفها في تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات من خلال مقارنتها مع الدراسات الراهنة وفي الأخير نرى إن نهاية كل بحث هي بداية بحث آخر.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للدراسة الذي تضمن مشكلة الدراسة وفرضيتها ، وأسباب لاختيار الدراسة ، وأهميتها وأهدافها ، كما تم تحديد المفاهيم ، كذلك الدراسات السابقة ، فلا بد للباحث أن يتطرق إلى الجانب النظري للدراسة الذي يتضمن متغير إدارة الموارد البشرية، في حقل معرفيا وذلك للتعرف على بعض النقاط التي تساعده في تطبيقها في الجانب الميداني وإسقاطه على النتائج المتوصل إليه .

الفصل الثاني

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

رابعاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

خامساً: تحديات إدارة الموارد البشرية

سادساً: مقومات إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

كانت المؤسسات من قبل تشهد نقصا في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة على انشاء قسم خاص بهذا العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى انشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير من توظيف، تدريب، ترفيه، متابعة الأجور.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند ادخال التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والدور الهام والفعال الذي تلعبه لتحسين أداء المؤسسات وسوف نتناول في هذا الفصل عموميات حول ادارة الموارد البشرية التي تطورها، أهميتها، وظائفها ومقوماتها وتحدياتها.

أولا : تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، ومن اهم المراحل التاريخية التي مرت بها في منتصف القرن التاسع عشر إلى الآن هي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان الأعمال اليدوية والتي استطاع من خلالها الانسان أو يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كلفة بيعة ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها بمقابل أجر محدد

الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يمليه رب العمل نحو العاملين وبعد ذلك التطوير ظهرت بوضوح أنظمة الملاك (الاقطاع) والعبيد (الفلاحين)، أما أنظمة الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المهنية وكذا شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي تدفعها للعاملين⁽¹⁾.

2-مرحلة الثورة الصناعية:

تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذا لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة و المعدات والمصانع في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وكذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة ، والضوضاء من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية، والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور، وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعبت العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر لعمليات الانتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الانسانية بصورة عامة⁽²⁾.

3-مرحلة حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة ، وقد توصل تايلور الى الأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و

الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم

(1) - ضد يركاظم محمود وياسين كا سبخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص21.

(2) - المرجع نفسه، ص ص ، 22، 23.

أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والموارد المستخدمة⁽¹⁾.

2. **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم⁽²⁾.

3. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إل بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب .

4. **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته⁽³⁾.

4-مرحلة نمو المؤسسات العمالية:

نجد أيضا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة في تنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال، وتدخل النقابة والدولة في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات سواء الهيئات الاجتماعية الموجودة على مستوى البلديات أو المستوى الجهوي والدولي لبعض الهيئات مثل منظمة العمل الدولية التي تعمل وتنسق مع باقي الهيئات المحلية والجهوية للعمل⁽⁴⁾.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 23.

(2) - لعويمر عمر: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 0 جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 94.

(3) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 94.

(4) - لمينغ لوطي: أنثروبولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2008، ص 161.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة ظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العالم لمصلحة رب العمل (الإدارة) (1).

5-مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى :

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية للعامل (2).

6-مرحلة الحرب العالمية الثانية:

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب المشابهة لظروف الحرب الأولى فمطالب الحرب أظهرت الحاجة على اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الانسانية من أجل رفع انتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من سلع وخدمات لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها لدعم إدارات الاستخدام وتفعيل دورها ، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية وكانوا يسمون آنذاك ب: ضابط (موظف) الأفراد كان دورهم ينحصر في الاشراف على إدارة شؤون الاستخدام (3).

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص25.

(2) - سليم إلياس، مرجع سابق، ص14.

(3) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص45.

7-مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل⁽¹⁾.

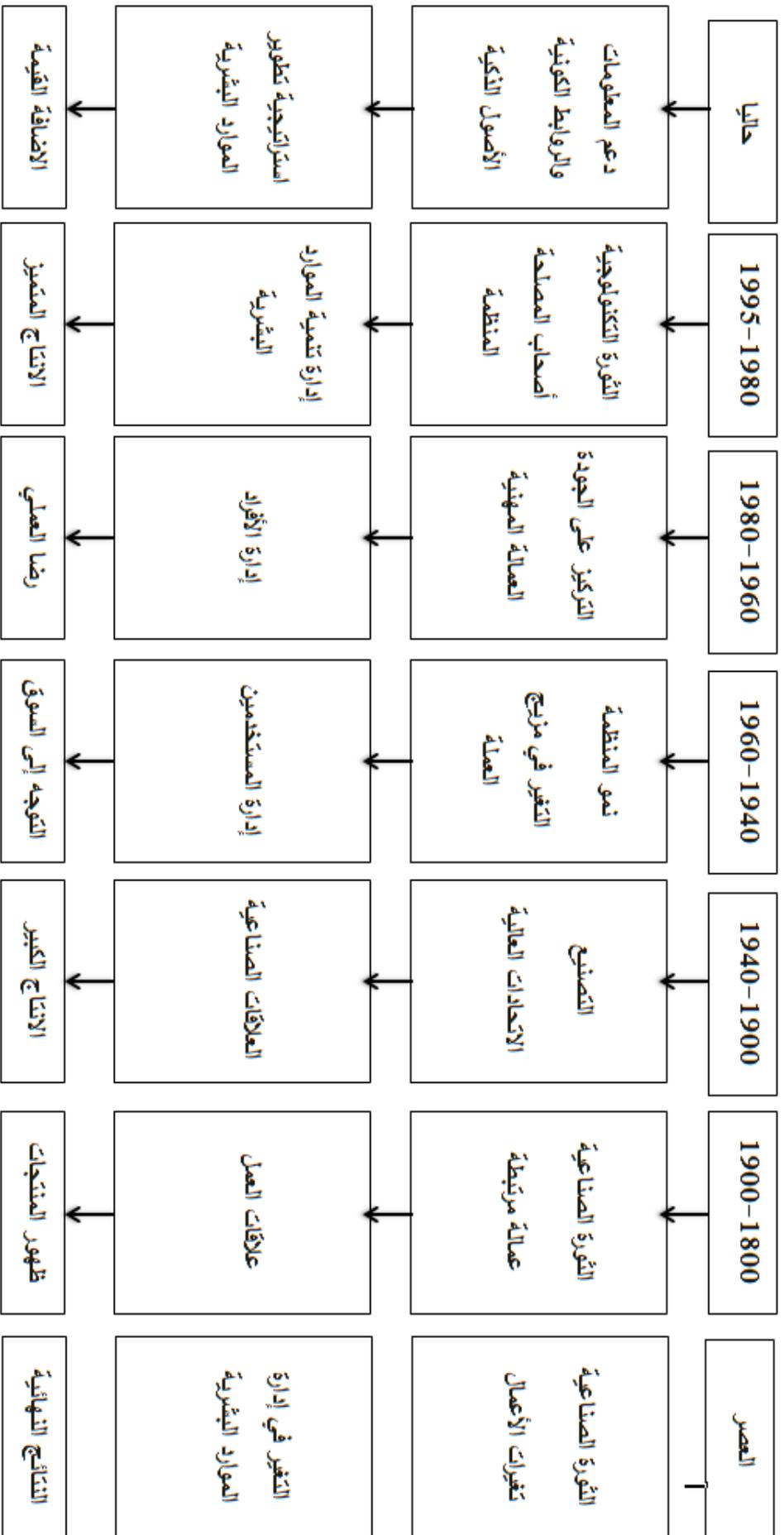
8-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس قط حفظ الملفات للموارد لبشرية وضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل⁽²⁾.

(1) - حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص9.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص27.



الشكل رقم 01: التطور التاريخي لتطبيق إدارة الموارد البشرية

المصدر: أنموك شماد وثيليا كويرا: استراتيجية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر ، القاهرة، مصر، 2002، ص 17.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن اهم ما أحدثت التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري واعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر من مصادر المعلومات، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية والمبادرة والسعي للتطوير، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل في نجاعة وفعالية المنظمات، وخاصة بعد تراجع الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية الذي لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المنظمة، واتسع دورها في الوقت الحاضر، بعد أن كان مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والعلاقات الصناعية والتعويضات، في حين أصبحت أكثر شمولا وتطورا، كما أن مهارة وكفاءة ومعرفة العنصر البشري أدى إلى تنامي الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية والتركيز عليها مقارنة بموارد المنظمة المالية والتكنولوجية⁽¹⁾.

وتتمثل أهميتها في :

- تميز العنصر البشري:

لقد تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر البشري بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد وفي بعض الأحيان كإدارة الموارد البشرية وكيفما كان الحال، فإن نظرتنا إلى العنصر البشري لا تتغير باعتباره أحد عوامل الانتاج مثل الأرض ورأس المال، ولذل يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة⁽²⁾.

- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.

(1) - اسعون عمر: إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائر رية، شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013، ص18.

(2) - محمد ملجم: مرجع سابق، ص20.

الفصل الثاني: عموميات دول إدارة الموارد البشرية

- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .
- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.
- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورس أسيس في المنظمة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم⁽¹⁾.
- إن تنظيم الأفراد هو بحد ذاته استثمار إذا احسن إدارته وتنميته.
- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين⁽²⁾.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها والتعرف على نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات في المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجية العمل ككل.
- اكتشاف اداء العنصر البشري كمحدد اساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الانتاجية وأن الآلات والمعدات هي في الحقيقة عوامل مساعد للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحث المزيد من الانتاجية ، وهذا يوضح أنت إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أداءها لوظائفها

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص101.

(2) - عبد العزيز علي حسن: إدارة التميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص22.

تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءات والاستعداد للعمل الأمر الذي

يحقق قدرة أعلى في زيادة الانتاج، وهذين العاملين اللذان أشار إليهم "علي ال سلمي"⁽¹⁾.

- التوسع في القطاعات الخاصة وتدفع عدد كبير من الأفراد للعمل فيها⁽²⁾.

- دفع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين

- تعني بمشاكل الموظفين وتحديد الحلول العملية والناجحة لها.

- تطوير مهارات الفراد العاملين⁽³⁾.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

سوف تتنوع الأهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وستف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، لذلك فإن أهداف غدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وسوف تشمل في أوقات مختلفة على البعض وتتمثل في :

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان وجود قوة

عاملة لدى المؤسسة ذات كفاءة وتحفيز، ولديها الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة

على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

- تنفيذ والحفاظ على استمرار استخدام كل الإجراءات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية من

الاستقطاب والتعيين والتحفيز وإعطاء الحقوق والعقوبات ، وغيرها؛ حتى تتمكن المؤسسة من

تحقيق أهدافها⁽⁴⁾.

- اداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص18.

(2) - رافدة الحريري: اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، ال يازوري دار للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص22.

(3) - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص26.

(4) - باريك شواي: مرجع سابق، ص12.

الفصل الثاني: عموميات دول إدارة الموارد البشرية

- مشاركة الادارة العمليات في ضمان توفير للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية.
- المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير متقدمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية ويطلق على هذا الهدف اصلاحات الوقاية التنظيمية⁽¹⁾.
- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن لأفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعية والثقافي لأفراد المجتمع.
- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي النقابة الانتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمناقشة والبقاء لمنظمة تحقيق مخرجات وكفاية عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة) من خلال استخدام أكفئ الموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى علي من الجودة لتحقيق رضا لدى العملاء⁽²⁾.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر إلى مساعد الأفراد في تحقيق أهدافها وإشباع حاجياتهم ورغبتهم في الانتماء لمنظمتهم وتقوية ولائهم لها، كما تعمل على ترغيبهم في البقاء بخدمتها⁽³⁾.

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا... الخ.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص62.

(2) - طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص25، ص225.

(3) - محمد ملجم: مرجع سابق، ص23.

وتتمثل هذه الوظائف في:

أ- تكوين القوى العاملة:

ان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات هو تدبير الاحتياجات من القوى العاملة التي تتصف بكفاءة عالية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة وذلك يتطلب القيام بما يلي:

التخطيط الاستراتيجي للقوى، تحديد المصادر التي يجب الاتصال بها وذلك لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم الصفات الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة، الاختيار والتعيين وذلك ضمن الخطوات لتقييم المتقدمين للوظيفة تشمل القيام بالاختبارات اللازمة وعقد المقابلات الشخصية والكشف الطبي، ثم تعيين الأفراد الذين استطاعوا اجتياز جميع المقابلات والاختبارات لنجاح، ونود الإشارة إلى أنه بمجرد الانتهاء من عملية تعيين الكفاءات المنظمة ، تبدأ الخطوة التالية خاصة بالتدريب والتطوير⁽¹⁾.

ب- تحليل وتصنيف الوظائف:

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتاحة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة⁽²⁾.

ج- تصميم أنظمة الحوافز:

وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل الأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية وايضا الحوافز على أساس اداء المنظمة ككل⁽³⁾.

(1) - رافدة الحريري : مرجع سابق، ص31.

(2) - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد: إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص31.

(3) - طاهر محمود الكلالده: مرجع سابق ، ص23.

د- وظيفة التدريب:

يسعى هذا النشاط إلى كسب الموارد البشرية مهارات جديدة في فنون تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيمه. وتقوية جوانب القوة فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها في الوقت الحاضر⁽¹⁾.

هـ-تقييم الأداء:

يعتبر مفهوم تقييم الأداء العاملين من الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها إذا ان ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، لذلك فإن المعايير التقييمية للأفراد تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه وتعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها، سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما جاءت المنظمة إنجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة سابقاً⁽²⁾.

و- التعويضات:

وهي المدفوعات التي يستلمها العاملون مقابل عمله في المنظمة ويوضح أنه ليس من الممكن إحداث الأثر الإيجابي لتصميم العمل الجديد والتكنولوجيا الحديثة وحركة الجودة إذا لم يكن الأفراد راشين عن مستوى الأجور والمزايا أو اعتقادهم بأن الاجور والمزايا موزعة بطريقة غير عادلة.

ز- علاقات العمل: وتتمثل في :

- المطابقة مع القوانين والنظم التي تنظم علاقات العمل
- الجهود لمنح تكوين الاتجاهات العمالية أو زيادة فعاليتها
- الأساليب البديلة لحل النزاع
- الجهود المبذولة لتأسيس والمحافظة على الروح المعنوية والرضا الوظيفي⁽³⁾.

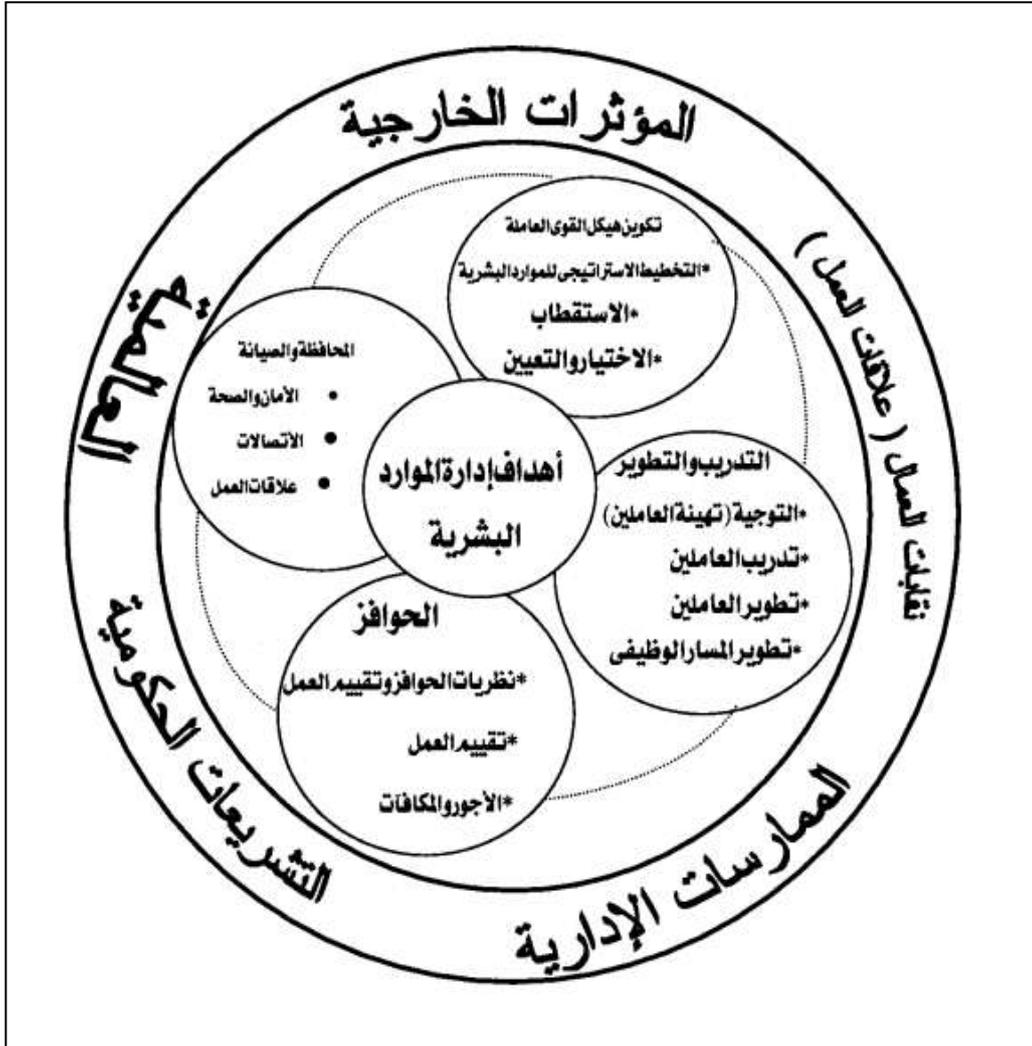
(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص19.

(2) - عماد صفوك جلود الرويلي: دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، البحرين، 2014، ص ص 60، 61،.

(3) - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص19.

ح- التطوير والتنمية:

يسعى هذا النشاط من خلال الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه غدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستقبلي للموارد البشرية⁽¹⁾.



شكل رقم 02: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، العوامل الخارجية

المصدر: أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، ص 18.

(1) - بوعمامة خامرة: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر،

رابعاً: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية على مجموعتين رئيسيتين:

أ- مجموعة العوامل الداخلية:

وهذه العوامل تنتج من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وايضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

ب- مجموعة العوامل الخارجية:

وتشمل البيئة الخارجية للمنظمة، أي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتأثر إدارة الموارد البشرية، والتي يجب ان تتخذ قراراتها في ظلها ونجد العوامل التي لها تأثير كبير في إدارة الموارد البشرية من حيث التطور ومن حيث الممارسة تنحصر فيما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية. لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصه فترات الكساد، ويتضح هذا كما نرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات وأثناء فترة الزواج في الأربعينيات والخمسينيات وفي أواخر الثمانينات.

ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع , كان له تأثير كبير على

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 37.

الممارسات الخاصة للموارد البشرية ، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين (1).

وذكر صلاح الدين عبد الباقي عوامل اقتصادية أخرى هي:

1- البنية الاقتصادية للدولة (النظام الاقتصادي).

2- النظام المالي والنقدي ودور الدولة في التسعير

3- السياسة المالية للدولة من حيث الانفاق الحكومي

4- العرض الفني من الأموال والأراضي

5- القوى الشرائية في السوق

6- الاستقرار الاقتصادي (2).

ب- عوامل اجتماعية وثقافية:

إن التغيرات التي طرأت على المجتمعات من حيث التطورات الديمغرافية وزيادة المستوى التنظيمي

فتغير القيم الثقافية كان لها تأثير كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بالتطورات الديمغرافية يؤكد عدة باحثين على اتجاه سكان الدول المتقدمة نحو الشيخوخة،

مما يخفض من عدد السكان النشطين هناك ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف

الدول النامية ذات الكثافة السكانية والت تغلب عليها فئة الشباب ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى

يلاحظ هؤلاء الباحثون العودة القوية للنساء إلى العمل مما يتطلب اتخاذ اجراءات المناسبة لتسيير هذا

التنوع في قوة العمل (3).

وتتمثل العوامل الاجتماعية في :

1- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة.

(1) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص ص 39-40

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 42.

(3) رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف،

2014، ص 80.

2- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة الى المرؤوسين ومدى سيطرة المدير

3- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز

4- النظرة غلى تحمل المخاطر والخدام عليها.

5- التخفيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على استقبال من مستوى الآخر

6- تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة⁽¹⁾.

ج- العوامل القانونية والسياسة: وتتمثل في ما يلي:

1. الاستقرار السياسي

2. مرونة الانظمة والتشريعات

3. الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أولا مركزية السلطة

4. مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال

5. السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمة الأعمال.

وتجدر الاشارة على أن تطور إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاثة الماضية⁽²⁾.

د- العوامل التكنولوجية: وترتبط هذه العوامل بـ:

1. مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع

2. مستوى تكنولوجي المعلومات والاتصالات

3. البحوث والتطوير

4. جودة المنتجات والخدمات

5. دورة حياة المنتج⁽³⁾.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص41.

(2) المرجع نفسه، ص58

(3) عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاكل المخاطر، ط2، كليوباترا للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص27.

هـ-العوامل التعليمية:

1. المستوى التعليمي للسكان والعاملين ي قطاع الأعمال وكذلك مستوى الأمية.

2. نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون

3. نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالمي بالجامعات من مجموع السكان

4. البرامج التخصصية في الادارة ، نوعيتها، عددها ونوعية وعدد الملتحقين بها⁽¹⁾.

كما لخص كل منها تأثير البيئة في التنظيم الاجتماعي وسوق العمل ومميزاته والقيم الثقافية والتفاته، فالتنظيم الاجتماعي يقصد به البيئة الاجتماعية ذات الحراك الاجتماعي الذي ينشأ الفرد فيها، وبالتالي يتأثر سلوكه التنظيمي بها وبما يحمله من قيم ثقافية كذلك، أما سوق العمل فهو مصدر الموارد البشرية الذي يضم مجموعة المهارات والخبرات التي يجب على المنظمة استقطابها واستغلالها الاستغلال الكفء، اما تكنولوجيا فتتأثر إدارة الموارد البشرية بما يشكل مباشر خاصة في ظل التطور الملحوظ في التقنية والتي تساهم بشكل ممتاز في تطوير الأداء للأفراد وتحقيق الانتاجية للمنظمة⁽²⁾.

خامسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدث في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان ومن أهم التحديات:

1- **المتغيرات والتحديات العالمية:** من أهم المتغيرات العالمية ذات التأثير في إدارة الموارد البشرية ما

يلي:

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص50.

(2) - بوحنيبة قوي: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر ، 2007، ص ص 64-65.

- العولمة: يعكس هذا المفهوم إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي بمعنى عدم وجود حواجز

إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة.

ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة فدارة الموارد البشرية فما أخرته العولمة أهم من العديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية ، فمثلا يجب على ادارة الموارد البشرية أن تضمن توفر المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية⁽¹⁾.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها تدريب الأفراد وتغيير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال، وكذا الجانب الثقافي من المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة لذا فمن الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل⁽²⁾.

2-ثورة التقانة والمعلومات:

إن ظهور الثورة الثقافية والعلمية غير من حركة ونظم إدارة الأعمال في العالم وهذا بما يوفره من طاقات انتاجية وابداعات وتجاوز حدود الزمان والمكان التي ساهمت في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير.

والثورة الحقيقية في تكنولوجيا المعلومات فتح تطوير أنظمة الحاسب فصارت أكثر سرعة وأرخص ثمنا، كما أصبح الفاكس والحاسب الشخصي والبريد الإلكتروني والهاتف الجوال متوفرا لأي منظمة مهما كان اتجاهها ، فهذا التقدم التكنولوجي نتج عنه آثار عديدة على ادارة الموارد البشرية، فالحاسب الآلي

(1) - رابحة حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص16.

(2) - جمال الدين مرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2003، ص59.

سهل حفظ المعلومات واستعادتها مع استخدام أكثر المعادلات الرياضية تعقيدا للحصول على النتائج المطلوب بدقة فائقة⁽¹⁾.

وعموما يتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات منظمة القرن الحالي بالضبط على إدارة الموارد البشرية في خمس مجالات رئيسية وهي:

1. تغير الأدوار والمتطلبات المهنية للعاملين.
2. الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل
3. التغيرات في طبيعة العمل الإداري
4. زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية
5. التغير في هيكل المنظمة⁽²⁾.

3- التحولات السياسية والاتجاهات الديمقراطية

لقد صاحبت السنوات الأخيرة من القرن العشرين ميلادي موجه لتحول الديمقراطي على المستوى السياسي للدول، فكان لانتهيار الاتحاد السوفياتي وتصعد الجبهة الاشتراكية بداية للتحولات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية فزال بذلك الحكم الشمولي والنظام المركزي وانتقلت بذلك على التوجه الديمقراطي القائم على التعددية واقتصاد السوق وامتد تأثير هذه الحركة لبعض دول افريقيا وآسيا والشرق الأوسط بدرجات متفاوتة من العمق والنجاح وقد أدى ذا التوجه إلى انفتاح المؤسسات وابرار اتفاقيات تسعى لتنمية التواكب العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود لعالقة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة، وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الانسان من حقوق وحرية وضمن فرص العمل بموجب اتفاقيات قضايا الانسان من حقوق او حرية ضمان العمل بموجب اتفاقيات بين الدول ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تهتم بالموارد البشرية بتوفير فرص افضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العامة

(1) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص28.

(2) - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص80-82.

الفصل الثاني: عموميات دول إدارة الموارد البشرية

للتخفيف من البطالة وتطوير نظم الأمان الاجتماعي وهذا ما أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية نحو الابداع والتطوير⁽¹⁾.

4- **التحديات الدولية والعالمية:** أن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد⁽²⁾.

5- **تحديات النوعية (الجودة):** أصبح إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تخفيف النوعية في التصنيع والاداء والابتكار والابداع وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العملاء وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن⁽³⁾.

التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تتنافس الرجل في العديد من الوظائف، و هذا سيلقى عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، و هذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (راعية صحية، الأمومة...الخ) ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب عمالة خاصة من الجنس الآخر⁽⁴⁾.

6- التحديات الاجتماعية:

من حيث التغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادية ومهارات العاملين⁽⁵⁾.

سادسا: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

(1) - علي السلمي، مرجع سابق ، ص28.

(2) - علي دن في: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص23.

(3) - المرجع نفسه، ص29.

(4) - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص103.

(5) - علي حنفي: مرجع سابق، ص24.

لا شك أنّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضّح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقوّمات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: و لا يتحقّق هذا الدعم إلاّ عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كلّ المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حدّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيّرات والتحدّيات المستجّدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلّط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أنّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاّ من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلّ مستلزمات النجاح⁽¹⁾.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصّصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتتركّز على نوعية الوظائف، والشروط المتّصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر

(1) - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، دار النهضة، 2002 م، ص

الفصل الثاني: عموميات دول إدارة الموارد البشرية

من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاّ مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، وكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفةان تكمل إحداهما الأخرى⁽¹⁾..

مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها:

- التصميم التنظيمي

- التعيين

- تطوير العاملين والمنظمة

- إدارة الأداء

- نظم المكافآت

- علاقات العمل

- تحيين الانتاجية

- الصحة والأمان

مهارات إدارات التغيير

- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين

- تشخيص المشكلات

- التدخل كوكيل للتغيير

- تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل

(1) - رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 25.

3. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المفهوم وهو وجود أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد

البشرية على ميزتين أساسيتين :

الأولى: هي مقدرة العمال وتمكينهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد

للعمل والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية ومنها

ما يتعلق بالإمكانات المعرفية ودور إدارة الموارد البشرية يمكن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل

قدرات الموارد البشرية تتلائم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة

الثانية: وهي التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره ع استعداد الفرد للقيام

بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل إدارة الموارد البشرية

تخصص له وظائف كالتعويضات وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم أكثر⁽²⁾.

(1) - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص26.

(2) - حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص74.

خلاصة الفصل:

خلصنا من هذا الفصل بفكرة عامة وهي أن إدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة، وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، انسانية إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور ويبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفقوا عليها معظم العلماء على أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الانتاج وهو العنصر البشري كما يتبين أن إدارة الموارد البشرية اهداف عديدة ومتعددة أهمها تزويد المؤسسة بمواردها البشرية فعالية وذكرنا أهم هذه الإدارة ولا يمكن ان تكون في عزلة عن الإدارات الأخرى فهي مرتبطة مع باقي الإدارات .

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح مواردها البشرية، إلا أن نجاح المؤسسة ونجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

أولاً: أسس نظرية حول الميزة التنافسية

1. خصائص الميزة التنافسية

2. مصادر الميزة التنافسية

3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

4. مراحل بناء الميزة التنافسية

5. محددات وأسس بناء الميزة التنافسية

6. استراتيجيات الميزة التنافسية

ثانياً: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

1. المورد البشري محدد أساسي للميزة التنافسية

2. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

3. دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية على كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ولأمن خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التمييز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان نقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووقف متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى ولتحقيق ذلك نتناول في هذا الفصل خصائص الميزة التنافسية وأهميتها ومصادرها واستراتيجياتها ودور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية.

أولاً : أسس نظرية حول الميزة التنافسية

1- خصائص الميزة التنافسية وأهميتها:

1-1- خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أنها تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، لذلك يمكن تجسيد هذه

الخصائص كالاتي:

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة فيما يتم تطويعها وتجديدها.
- أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزيائنها أو كلاهما⁽¹⁾.
- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق 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 و جدارة المؤسسة من جهة أخرى.

(1) - حسن عجلان حسن: الاستراتيجيات الادارية المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، دار إيثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص63.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد⁽¹⁾.

1-2- أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين.
- وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في تحفيز العملاء والمتعاملين مع المنظمة على استمرار وتطوير التعامل معها.
- أن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد⁽²⁾.
- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم سمة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق⁽³⁾.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وتنميته.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

(1) - طاهر محسن مـ منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية بمنظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص300.

(2) - محسن طاهر الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص309.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص14.

- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا⁽¹⁾.

2- مصادر الميزة التنافسية وأبعادها:

2-1- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد البشرية، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة تتلخص فيما يلي:

التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنه تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العالمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الانتاج وهذا ما يجعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الانتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز لتحقيق في الأخير التمييز على المنافسين.

الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العمل لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وضمانها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها⁽²⁾.

- الموارد البشرية والمالية:

تعتبر الأفراد داخل المؤسسة هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال المميزات ومواجهة التحديات التي تعرضها الظروف التنافسية كما تمكن

(1) - حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،

الاردين، 2009، ص ص ، 39-40

(2) - ن صيرة عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 58-59.

الموارد المالية لمؤسسة من تعميق أنشطتها على نطاق أكبر من خلال الاعتماد على الاستثمارات الفعالة التي تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

موارد مادية: تنقسم إلى ثلاث أنواع:

- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق المنافسة الناتجة عن تمويل الموا الأولية إلى منتجات لذا يجب على المنظمة المحافظة عليها وصيانتها بهدف استغلالها لأطول فترة ممكنة.
- **الموارد الأولية:** للموارد الأولية تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **موارد مالية:** تعتبر أهم الموارد المادية والتي تسمح بإنتاج المنتجات وطرحها في السوق⁽²⁾.

2-2- أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هي التركيز على احتياجات زبائنهم ورغباتهم وتحويلها إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية وتهتم بها المنظمات بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وذلك لتلبية الطلب في السوق ، ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير الاحتياجات ورغبات الزبون وهي كالتالي:

1. **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة تطبيق المراقبة المستمرة على الموارد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2. **الجودة:** يمكن تحقيقها من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات

(1) - علي السلمي: مرجع سابق ، ص25

(2) - سلكاد مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أعمال الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، قالم، 27 نوفمبر 2007، ص171.

وتحقيق لجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتتوقف على

القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج⁽¹⁾.

ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

أ- جودة التصميم:

وهو درجة ملائمة لمواصفات التصميم مع ما يطلبه أو يرتبه فيه الزبون ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من تحويل ذلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

ب- جودة التطابق:

وهو درجة ملائمة لمواصفات التصميمي مع ما يطلبه أو يرغب فيه الزبون ويتم ذلك بالاعتماد على النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من تحويل تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص من التصميم.

ج- جودة المطابقة:

وهو درجة مطابقة المنتج بعد شرائه، وقد تكون ضمانات وارشادات أو صيانة وهذه قد تزيد من قيمة المنتج وقبوله لدى الزبون⁽²⁾.

3. المرونة:

جاءت نتيجة التطور والابداع التكنولوجي، وهي حالة افرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأيضا المقصود بالمرونة أنها قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة

(1) - حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر، جامعة تبسة، 2017، ص50.

(2) - ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، ط1، دار جهينة، الأردن، 2007، ص214.

4. التسليم:

نظرا للتعقد الذي شهده الانسان في حياته المعاصرة فقد اصبح الوقت عامل هام جدا في قرارات الشراء وعليه فإن العديد من المؤسسات اتخذت سرعة التسليم كبعد تنافسي جديد وذلك للاستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب⁽¹⁾

3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يهمل

نسبيا تقليدها ومحاكاتها ممن قبل المؤسسة المنافسة.

2. مزايا من مرتبة مرتفع مثل تميز المنتج التمييز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة

السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع

العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

أ. يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً،

القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبراء العملاء.

ب. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية⁽²⁾.

(1) - ثامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 216.

(2) - نبيل مرسي خليل : مرجع سابق، ص-ص: 99-100.

4- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة

إن اعتماد المنظمة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية كتصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على اقتناء المواد الولية بسعر منخفض مقارنة مع المنافسين ، خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو الغائها تماما وكية فإنه يتعين على المنظمة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد والتميز، وهذا من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد او محاكاة هذه الميزة كما يضمن لها الاستمرارية أطول مدة ممكنة في التمييز⁽¹⁾.

5- درجة التحسين التطوير والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية⁽²⁾.

4. مراحل بناء الميزة التنافسية:

توجد ثلاث مراحل إعداد وبناء الميزة التنافسية وهي كالاتي:

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي

تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج جورتر للقوى التنافسية) من خلال دراسته هذه القوى

(1) - شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011، ص ص: 100-101.

(2) - سلمى رزق الله ومساك أمينة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة آفاق العلوم، العدد7، جامعة البليدة، مارس 2017، ص 310.

يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوصفية التنافسية للمؤسسة التي تتأخر

بازدياد ضغط هذه القوى مما يؤدي على صعوبة المحافظة على هذه الوضعية.

2. اقرار الاستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من

أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة لمفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز

والمؤسسة الناجحة هو التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكانياتها.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن ينظر إلى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي

بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل إنها مرحلة مستمرة عن طريق إعداد وتقديم القطاع الذي

تتضغط فيه، ووضعها التنافسي بصفة دورية ونشطة⁽¹⁾.

5-محددات وأسس بناء الميزة التنافسية:

5-1-محددات بناء الميزة التنافسية:

تسعى كل من الدول المتقدمة والنامية على الاستحواذ على القدرات التنافسية والعامل على زيادتها وكما

هو معلوم فإن الميزة التنافسية يجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية ، وقد أرجع بورنتر الميزة

التنافسية في أية صناعة إلى أربعة محددات رئيسية توفر كل منها في الأخرى كما يلي:

1. أوضاع الطلب المحلي:

يتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل النمو ومدى توافقه مع العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي

يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كتقنية التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى

جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

(1) - حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

2. أوضاع عوامل الانتاج:

لا تقتصر عوامل الانتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال والموارد البشرية ، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع كذلك تتطلب الميزة التنافسية المكافئة في استخدام عوامل الانتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

3. الصناعات المكلمة والمغذية:

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكلمة والمغذية، أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تحقيق السعر كما يترتب على وود تلك الصناعات قصر الخطوط والاتصالات⁽¹⁾.

6. استراتيجية المنشأة وهيكلتها ودرجة المنافسة :

يتضمن هذا المحدد الاهداف والاستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الاختراع وتهيء للنجاح على المستوى العالمي. ويترتب على هذا الاختلاف في المناهج الادارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعدد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات وتمثل العلاقات بين العمال والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنشآت⁽²⁾.

(1) - عمر صدقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الأردن، 2003، ص98.

(2) - المرجع نفسه، ص98.

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإن من الممكن استخلاص الأسس التي تعتبر كمدخل أو أسبقيات لتمييز المؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها ، وقد صنفها الباحثون إلى: التكلفة - الجودة - المعرفة - التجديد - الابتكار .

1- **التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على الانتاج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها من خلال انخفاض أسعارها مما يمكنها من البيع بأقل الاسعار السائدة في الصناعة، وهو ما يعيني تعظيم الفوائد واتساع الفجوة بين الايرادات والتكاليف⁽¹⁾.

2- **الجودة:** لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات لخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلك والحرص على ارضائكم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له أن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية

3- المعرفة:

انتقل الانتماء من اقتصاد مبني على الصناعة إلى اقتصاد مبني على المعرفة وهو ما يتجلى في التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال هذا ما يؤدي غلى خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال:

(1) - أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد11، جامعة بسكرة، مارس 2007، ص 215-252.

المعرفة بتشأ الأسواق الجديدة بواسطة الابتكار، المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثمة تخفيض التكاليف - المعرفة تزيد من حجم الفوائد من خلال التميز المعرفي عن المنافسين⁽¹⁾.

4- التجديد:

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها. ويشتمل التجديد على كل من تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، عمليات الإنتاج تهم الادارة والهياكل التنظيمية واستراتيجيات التي تقدمها المنظمة ونستطيع القول ان التجديد أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل ويمكن النظر على المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم كل العمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز النجاح، يمكن أن تشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليها منافسوها، ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها وخفض تكاليف إنتاجها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

5- الاستجابة لحاجة العملاء:

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين إلى تحديد وإشباع حاجيات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القادم على المزايا التنافسية، فعملية تحسين جودة المنتج يجب ان تتماشى مع

(1) - عبد الفتاح علاوي وآخرون: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل استراتيجي اقتاد المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات لمعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، نوفمبر 2015، ص305.

تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، أي تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل⁽¹⁾.



شكل رقم 3: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

المصدر: شارل وجارنت جوينز: مرجع سابق ص 196.

6- استراتيجيات الميزة التنافسية:

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها بمعنى أن النجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية فقد أكد Toredean على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز من منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث

(1) - شارلز وجارنت جوينز: الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 196-200.

التكيف الايجابي مع تغيرات البيئة واستراتيجيات المنافسة⁽¹⁾، والجدول التالي يوضح مختلف الاستراتيجيات:

الميزة الاستراتيجية

تميز المنتج تكلفة أقل

الصناعة ككل	التميز	قيادة التكلفة
الهدف الاستراتيجي	التركيز	
قطاع سوقي معين		

جدول رقم 01: الاستراتيجيات العامة للمنافسة

المصدر نبيل مرسي خليل: مرجع سابق، ص 112.

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلفتها والمقصود بتلك الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار كلفة الانتاج والتوزيع فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق⁽²⁾.

(1) - سلاي يحضية، تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2003-2004، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 25.

(2) - زغدار أحمد: المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50.

2- استراتيجية التميز:

استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباتها كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد "Dess" أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبرى لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين، أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تصع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة كما تتمتع به من صفات فريدة⁽¹⁾.

4. استراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جدا أو التركيز على جرد معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف والتميز داخل قطاع سوقي يستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوبة بإضافتها على المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية⁽²⁾.

والجدول التالي يوضح مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة:

(1) عز الدين علي سويس ونعمة عباس الخ فاجي : مرجع سابق، ص، ص 76-77.

(2) فيليب سادلر: ترجمة علاء أحمد صلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة السيل العربية، مصر، 2008، ص 296.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات السوف	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض /مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي جانب من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

جدول رقم 02: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص54.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

1- المورد البشري محدد أساسي لميزة التنافسية:

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

البشرية، بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات المؤسسة التنافسية⁽¹⁾.

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

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

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

و الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع لسرعة تغييرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود ، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى . بخلاف عنصر وحيد يملك قوّة الترجيح و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات المختلفة⁽³⁾.

(1) - سي أحمد نذير: نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقامة لشهادة الدكتوراه، إدارة الأعمال، الجزائر، 2013، ص 177.

(2) - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص 23.

(3) - المرجع نفسه، ص ص 177-178.

2- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دور بالغ الأهمية من خلال الاستجابة لمطالب مهارات جديدة وصعبة الحصول عليها كما أنه ينبغي أيضا أن تقدم رؤية واضحة عن تطور رأس المال البشري وتمكينها من أداء دورها الرائد في الخدمة التنافسية⁽¹⁾.

الأهمية المتزايدة على الرأس المال البشري:

نشهد في الوقت الحاضر تغييرات عميقة ناجمة أساسا عن إدخال التكنولوجيا الجديدة والتي تكون مصحوبة بأشكال جديدة لتنظيم العمل، ومعها الحاجة لمهارات فنية جديدة.

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

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

- اعتبار الموارد البشرية كأحد الأصول التنظيمية سمح ذلك بترقيتها على رتبة "رأس مال بشري" كما أشار إليه من قبل (Henry et Pattigerne) يعده تم محاولة وضع نظرية الرأس المال البشري، الذي أعقب محاولات لإبراز أهمية الاستثمارات الفكرية أو غير المادية⁽²⁾. وقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك لمواد من خصائص وإن كانت شرطا

(1) - سي أحمد نذير: مرجع سابق، ص ص 167 . 168.

(2) - المرجع نفسه، ص 168.

صرويا بالإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري، المتمثل في عمليات التصميم والابداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الاعداد والتهيئة الطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، كما يمكن القول أن تواجد العنصر البشري فحسب ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمتمثلة غالبا في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثير التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير إذا ما تمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات والاقتراحات في حيز التنفيذ⁽¹⁾.

3- متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للمورد البشري:

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة على الامتياز يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين، من خلال تنمية وسائل ومعايير المتقدمين للعمل.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، حيث يجب أن يشمل هذا التدريب جميع أفراد المؤسسة مهما كن سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي.
- ترسيخ روح التعلم والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وأيضا تسيير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم.

(1) - سلمى رزق الله ومساك أمينة: مرجع سابق، ص311.

- تنمية واستثمار العلاقات الفكرية والقدرات الابداعية للأفراد، حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته مجرد موظف ، حيث أن يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفي المناخ الملائم لتنمية الاتصالات الايجابية وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائد في سوق العمل.
- ومن أجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد على إحالة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والابهام، والذي يقصد به الغموض الذي يكشف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين⁽¹⁾.

4- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

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

(1) - عبد الحكيم جريبي: أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2013، ص ص ، 131، 132.

1- إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

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

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

- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية⁽¹⁾.

2- القدرة على إدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات وإدارة المواد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع المعامل على تنمية مهاراتهم وكذا قدراتهم الابتكارية.

3- بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:

التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم.... وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك

(1) - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص20.

الفصل الثالث - إكارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين ، الاداة، الموردين والمساهمين وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لأدارة الموارد البشرية وذلك خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييمي الأداء ، وقد تتعارض من مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوب ة تحقيق التوحد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية وبعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية⁽¹⁾.

(1) - ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، ميلة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 87، 88.

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى عدة نقاط حول الميزة التنافسية وتتجلى هذه النقاط في خصائص وأهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها ومصادرها وأبعادها كذا إلى مراحل بنائها ومحددات وأسس وإستراتيجيات التنافسية وتناولنا إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه نستخلص أنه لا تزال المنافسة تفرص قوانينها على المؤسسات في محيط اقتصادي يعرف تغيرات هامة، هذا بالطبع ليس بالجديد، لكن الجديد هو الأرضية التي تقوم عليها المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية جديدة ، ونتيجة لذلك اضطرت المؤسسات لجعل الموارد البشرية المحور الأساسي للأداء الفعال. ومن ثم مصدر للأفكار والتغيير لذا فعلى المؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على تطوير في أداء وذلك لتحقيق الأهداف المتوخاة والأرباح التي تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة في السوق.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسات الميكانيكية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: العينة ومنهج الدراسة

1. العينة وكيفية اختيارها

2. منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي

1. أدوات جمع البيانات

2. أساليب التحليل الإحصائي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر القسم الميداني للبحوث العلمية تكملة وتدعيم للخلفية النظرية للبحث وهذا ما يمكن التوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الواقع المدروس وهذا عن طريق اتباع منهج ملائم للدراسة وعن طريق جمع البيانات باعتماد أنسب الأساليب للبحث ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث للتعرف على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SOMIFOS ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لها، وهذا انطلاقاً من البيانات المستقاة من الدراسة الميدانية المعتمدة على استمارة الاستبيان مع الملاحظة البسيطة والمقابلة مع بعض رؤساء المصالح.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

1-1-تاريخية المؤسسة:

1- نبذة تاريخية

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم

شركة جبل العنق « SOCIETE DE DJEBL ONK - S - D - 0 »

وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية ، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال

الاستغلالية بالمؤسسة ، وتم = تأميم المؤسسة "

«EXPLOITATION SONAREM»:«SOCIETE DES RECHERCHESET»

الشركة الوطنية للبحوث والإستغلال المنجمي والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكنه حول في

03 جوان/1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة « FERPHOS »

مؤسسة الجديد و الفوسفات ، أما حالياً ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين : « SOCIETE

« DES MINES DE FER » و « SOMIFER » ومقر إدارتها بالونزة :

«SOMIPHOS » : « SOCIETE DESMINESDEPHOSPFTATE

مؤسسة مناجم الفوسفات ،ومقر إدارتها بمدينة بئر العاتر - والتي سنخصصها بالدراسة .

2-الموقع الجغرافي

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية و

بالضبط بمدينة - بئر العاتر. ويعد بـ 25كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء

عنابة عن طريق خط السكك الحديدية و التي تمتد على طول 340كلم .

1-2- أهمية مؤسسة « SOMIPHOS »

1. مكانتها على المستوى الوطني والمحلي :

تحتل مؤسسة « SOMIPHOS » مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة و الأهمية في ما يلي :

- ✓ تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.
- ✓ جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- ✓ الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق.
- ✓ تزويد القوى الوطنية المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- ✓ إنتاج أكثر من 1.500.000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع
- ✓ الكمية 1.800.000 طن في المستقبل و منح عدة امتيازات للعمال.
- ✓ استفادة العديد من الطلبة المترشحين داخل المؤسسة
- ✓ إمكانية ترقية العمال

تلعب مؤسسة « SOMIPHOS » دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها

وموظفيها، وذلك يعكس بضا جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة للأفراد داخل أو خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

1-3- إطارات وموظفي المؤسسة :

1- وضعية موظفي المؤسسة :

تضم مؤسسة « **SOMIPHOS** » بيئر العائر عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف منابهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1400 عامل تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتقاني في العمل و المهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالاتي:

➤ الاطارات السامية « les cadres supérieurs »

يرتبون في الدرجة 19 فما فوق وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية كبيرة، وبالمؤسسة 13 إطار سامي ومنهم:

✓ مدير المؤسسة.

✓ المدير التقني.

✓ رؤساء الأقسام

✓ بعض رؤساء المصالح

➤ الإطارات « les cadres » :

تضم المؤسسة حوالي 67 تقريبا إطارا موزعين بين الأقسام و المصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 15 إلى 18 درجة.

➤ عمال التحكم:

يبلغ عددهم حوالي 780 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع و مهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه و المتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 14.

➤ عمال التنفيذ:

هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني... الخ.

- مهام مدير المؤسسة و مكانته :

يكتسي دور مدير مؤسسة **SOMIPHOS** « أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها حيث أنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة و نستطيع أن تلخص مهامه فيما يلي:

✓ مراقبة تنفيذ الأهداف.

✓ السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه.

- ✓ الإشراف على تسيير جميع المصالح و الأقسام.
- ✓ توقيع جميع الوثائق و المستندات.
- ✓ العمل على احترام القوانين و التنظيمات بها.
- ✓ السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة.
- ✓ السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن.
- ✓ تحقيق المردودية المثلى لخزينة المؤسسة.
- ✓ السهر على عمليات تصدير المنتج.
- ✓ تنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط و القوانين

ونظرا لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لا بد أن يكون ذا كفاءة عالية و خبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له.

المديرية

ا وضعية المؤسسة :

تشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعده سكرتاريا، ونجد هذه المديرية تتكون من مصالح وهي:

1- طاقم المديرية (STAFF DIRECTION):

ويتكون من عدة مصالح وهي كالتالي :

- ✓ مصلحة مراقبة الجودة و البيئة

✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية

✓ مصلحة طب العمل .

✓ مصلحة مراقبة الميزانية .

✓ مصلحة الإعلام الآلي.

2- قسم الإدارة (DEPARTEMENT D'ADMINISTRATION)

✓ مصلحة تسيير الموارد البشرية.

✓ مصلحة التكوين والعلاقات الاجتماعية.

✓ مصلحة تسيير المستخدمين.

✓ مصلحة الأجور .

✓ مصالح الأمن.

وقد اخترنا لكم مصلحتين وهما (مصلحة الأجور و مصلحة تسيير الميزانية) والذي سنخصصهما بالذكر في مذكرتنا هذه.

أولاً: مصلحة الأجور

1- تعريف مصلحة الأجور:

هي مصلحة تقوم بالمتابعة الشاملة لمصاريف، و أجور العمال وتندرج من دائرة المستخدمين حيث تعمل على تسيير الشؤون الإدارية للعمال.

2- مهام مصلحة الأجور :

- ✓ عدادا أجور العمال.
- ✓ تحديد ساعات العمل الشهرية.
- ✓ إعداد كشوف الرواتب الشهرية.
- ✓ توزيع مختلف المنح
- ✓ اقتطاع السلفات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال .

ثانيا: قسم مراقبة التسيير

1-تعريف قسم مراقبة الميزانية :

يعتبر قسم مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما المؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس القسم، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية و الإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، وينقسم إلى أقسام

2-مهام كل مصلحة في هذا القسم :

1) مهام مصلحة مراقبة الميزانية :

- ✓ مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاقتصادية.
- ✓ تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة
- ✓ تكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج سعر التكلفة، النتيجة.....الخ).

✓ الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة.

✓ المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.

✓ مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية.

✓ حساب الخسائر تتحملها المؤسسة وإيجاد الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

✓ محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

✓ متابعة عملية الإنتاج .

✓ المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية قبل بداية السنة وارسالها إلى المديرية العامة للاستشارة

وأخذ القرار

✓ إعداد الميزانية التقديرية لكل فرع على مستوى المؤسسة من اجل تحليل وإنجاز القرارات المناسبة

لتخصيص التكاليف على كل المستويات ومقارنتها بالتكاليف الحقيقية

(2) مهام مصلحة المحاسبة التحليلية ؛

✓ حساب جميع أنواع التكاليف مباشرة وغير مباشرة.

✓ حساب تكاليف الاستغلال.

✓ حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (شاحنات ثقيلة كانت لو خفيفة، ورشات

عمل... الخ)

(3) مهام مصلحة الإحصاء:

✓ إعداد مجموعة من القوائم والجداول التي تخص جميع نشاطات الميزانية (إنتاج، استغلال، تسويق

استهلاك غاز الخ)

✓ إعداد مجموعة من التقارير الاقتصادية التي تساهم في التسيير القيم للمنجم (المؤسسة) تقارير

الإحصاء من حيث الجانب المادي والإنتاجي.

✓ تقارير يومية لعملية الإنتاج على جميع المستويات (المحجر، سلسلة التكرير... الخ).

2- الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها

تتولي المؤسسة عناية كبيرة لعمالها و موظفيها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة إلى التي تدعيمهم لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤية وتطويرها ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة نلمسها من خلال :

- ✓ القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات.
- ✓ المساعدة الاجتماعية للموظفين.
- ✓ تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين كالتسيقات على الأجور مثلا.
- ✓ توفير الأمن والوقاية للعمال المتابعة عملهم في أحسن الظروف.

2- المجال الزمني :

ويقصد به الزمن الذي استغرقتة هذه الدراسة إجراء هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة SOMIPHOS ، فمن الصعب على الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني إذ تعرضت لعدة إنقطاعات: وذلك راجع إلى:

- عدم الحصول على الموافقة بسهولة من المؤسسة
- عدم ضبط أسئلة الإستبيان.

وقد بلغ إجراء الدراسة الميدانية قرابة شهر وتم القيام بعدة زيارات:

- ✓ - الزيارة الأولى : يوم 15 مارس 2018 وذلك بطلب إجراء دراسة ميدانية للمؤسسة .
- ✓ - الزيارة الثانية : يوم 19 مارس 2018 تم العودة إلى المؤسسة بهدف الحصول على موافقة المسؤول لإجراء الدراسة الميدانية .

✓ - الزيارة الثالثة : وهي مرحلة استطلاعية يوم 26 مارس 2018 تم الرجوع إلى المؤسسة أين تم التعرف على نشاط المؤسسة ومختلف الأقسام والمديريات والمصالح الموجودة ومقابلة مسؤول الموارد البشرية الذي بدوره قدم لنا معلومات عن المؤسسة وتاريخ نشأتها وهيكلها التنظيمي .

✓ حيث تم إجراء مقابلات مع بعض العمال وتوجيه بعض الأسئلة بخصوص موضوع الدراسة وفي الوقت نفسه تحت ملاحظة مبدئية .

✓ الزيارة الرابعة :يوم 11 أبريل تم الذهاب إلى المؤسسة بغرض توزيع الاستمارات على المبحوثين بالمؤسسة حيث أن توزيع الاستمارات دام ثلاثة أيام واسترجاعها بعد الإجابة على الأسئلة الواردة

3- المجال البشري :

ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة وهي مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر ، حيث يشتغل 1400 عامل ومجتمع البحث الذي بصدد دراسته 984 عامل وهم العمال المرسمون وموزعين على طبقات هي :

✓ - إطارات : 78

✓ - أعوان التحكم : 824

✓ - أعوان تنفيذ : 82

ثانيا : العينة ومنهج الدراسة

1-العينة وكيفية اختيارها

طبقت الدراسة في جانبها الميداني على عينة طبقة عشوائية لأن أفراد المجتمع الدراسي موزعون على فئات سوسيو مهنية ، الإطارات أ عمال التحكم ، عمال التنفيذ ، وكل فرد ينتمي لإحدى الفئات الثلاث ، كان بإمكانه أن يكون ضمن المفردات التي خصصتها بالبحث

أما طبيعة مفردات العينة فهم من الأفراد المترسمين من الجنسين ذكورا وإناثا .

ونظرا إلى كبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة فقد تم الاعتماد على عينة بسيطة بنسبة 10% من المجتمع الأصلي للدراسة وذلك بعد تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات الى فئات اجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي :

الفئة	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة 10%
الإطارات	78	8
أعوان التحكم	824	82
أعوان التنفيذ	82	8
المجموع	984	98

الجدول رقم 03: تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة

$$k = \frac{\text{العينة} \times \text{العدد}}{\text{مجتمع البحث}} = \text{بلغ حجم العينة 98 عامل}$$

$$k = \frac{10 \times 984}{100} = 98 \text{ أي:}$$

إذن فعينة الدراسة 98 مفردة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية لتعبر عن مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال الشركة على اختلاف مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

2- منهج الدراسة :

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين يمكنه من دراسة موضوعه لذلك فتحديد المنهج المستخدم في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه .

ونظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف المواضيع وذلك باعتبار المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة (1).

لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً .

ثانيا : أدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي

1- أدوات جمع البيانات :

1-1 الاستمارة : تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها وتقاديا لعدم فهم الأسئلة حرصا على أن يكون هناك اتصال مباشر بالمبحوثين أثناء توزيعها لضمان إجابات موضوعية ودقيقة ومراعاة صيغة الاستمارة وطرح الأسئلة حسب تكوينها

(1) - سلطان بلغيت : اضاءات منهجية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ط1 ، دار بن طفيل للنشر ، الجزائر ، 2011 ص 135

وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها :

- **مرحلة الاستمارة الأولية :** في هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة أولية أبدى حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات مع إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف أخرى .

- **مرحلة الاستمارة التجريبية :** بعد إدخال التعديلات المطلوبة قمنا بتجريب الاستمارة الأولية المتمحورة حول موضوع الدراسة وتم تطبيق الاستمارة على فردين من كل فئة حسب التوزيع السوسيو مهني للأفراد فلاحظنا بأن هناك صعوبة في فهم المصطلحات وذلك لتعاملهم باللغة الفرنسية كثيرا وإعادة صياغتها .

حيث تم تعديل وصياغة السؤال 18 من الصيغة :

هل يتوافق أسلوب التدريب مع طبيعة عملك ؟

نعم

لا

إلى الصيغة : هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريبا ؟

نعم

لا

مرحلة الاستمارة النهائية : بعد ما تم تعديل وضبط الأسئلة تم توزيعها على عمال المؤسسة وفي شكلها

النهائي ، حيث تضمنت 28 سؤال موزعة على 4 محاور:

• المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية يضم 5 أسئلة

• المحور الثاني : خاص بالفرضية الأولى يضم (7)

- المحور الثالث : خاص بالفرضية الثانية يضم (8)
- المحور الرابع : خاص بالفرضية الثالثة يضم (8)

1-2-الملاحظة : تعد الملاحظة قاعدة العلم أنها نقطة البدء عند جمع الشواهد التي يقود إليها

الباحث كلما أراد التأكد من صحة النتائج⁽¹⁾.

- وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة البسيطة التي كانت تهدف الى استطلاع واكتشاف المحيط المهني ومراقبة سلوكيات العمال التفائنية وتعاملهم اليومي واستقبالهم الجيد للمتربصين وحرص المؤسسة الى الأمن الداخلي وصرامة نظامهم وتوفير النقل للعمال وهذا يشكل حافزا لهم وقد قمنا باستخدامها في:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من واقع الظاهرة ،
- والتعرف على ضرورة العمل ،
- بالإضافة إلى علاقات مع العمال فيما بينهم مبنية على التفاهم والاحترام .
- التعرف على مختلف الدوائر ومصلحة الموارد البشرية

وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في تعاملنا مع العاملين بالمؤسسة فرفوس بمختلف مستوياتهم والتوصل إلى حقائق يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى فبعض العمال يصرحون بأقوالهم عندما يكونون بعيدا عن رؤسائهم .

فاستخدام هذه الأداة ذات أهمية بارزة في بحثنا خاصة في بناء استثمارات وتعديلها.

(1) - علم إبراهيم : استخدام المصادر والطرق البحث، ط 2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ، 1993 ص 63

1-3- المقابلة :

عرفها كاهن بأنها محادثة بين شخصين يبدأها القائم بالمقابلة لفرض الحصول على معلومات مناسبة لبحثه⁽¹⁾.

وتعتبر المقابلة إحدى وسائل جمع البيانات تتم بين طرفين حول موضوع ما وتهدف إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيه أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق⁽²⁾

لذلك فقد أجرينا عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بما فيهم رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، من أجل إجراء التريص الميداني وتوضيح الأهداف والدوافع المرجوة من الدراسة والتعرف على الأقسام التابعة لهذه المصلحة وكذا مع مسؤول مصلحة التكوين حيث أفادتنا في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة من حيث تطورها وهيكل التنظيمي وعدد العمال وطرح أسئلة حول عملية التدريب لاثراء أسئلة الاستمارة وكيف تتم هذه العملية واستنبطنا منها معلومات حول طريقة سير عملهم والخطط المعتمدة من طرق المؤسسة هو علاقة العمال ببعضهم البعض .

الوثائق والسجلات :

تعتبر هذه الأداة من المصادر الأساسية التي تسلمهم في الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة بحوثيات الظاهرة المدروسة وبالتالي فهو الموضوع من جوانبه المختلفة فقد استمكننا من الشركة بصفة من الوثائق التي تخدم موضوع الدراسة منها :

- وثائق تابعة للمؤسسة وسلمته من فرعها (الهيكل التنظيمي ما يتعلق بدائرة الموارد البشرية)

(1) - حامد سوادى عطية : دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية ، 1994 ، ص74.

(2) - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الاجتماعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2000 ،

- وثائق تابعة للمؤسسة وتحصلنا عليها من خارج المؤسسة (الانترنت وغيرها)

- مقالات ، دراسات عن الموضوع

2-أساليب التحليل الإحصائي : لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوب التحليل

الكمي والكيفي كما يلي :

1- التحليل الكمي : وهو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات بحيث تكمين البيانات وحساب

النسب المئوية وبرنامج المعالجة الإحصائية بعد تجميعها وتصنيفها وترتيبها حتى تصبح إجراءات الدراسة

سهلة من حيث التحليل والتفسير

2- التحليل الكيفي : وهو يعبر عن عملية تحليل وتفسير هذه البيانات حسب الشواهد الواقعية من خلال

ملاحظات وما يقوله المبحوثين والمحادثات أثناء المقابلة ، كذلك استعملنا هذا الأسلوب في تحليل

البيانات المحصل عليها من الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق.

خلاصة الفصل الرابع:

وفي الأخير نستخلص من هذا الفصل مجالات الدراسة والمتمثلة في الحدود المكانية والبشرية والزمنية التي تم فيها دراسة هذا البحث وكيفية اختيار العينة والادوات التي تم اسخدامها في جمع المعلومات مع اختيار المنهج المناسب وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل المعكيات الميكانيكية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية (البيانات الأولية)

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (الفرضية الأولى)

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث (الفرضية الثانية)

4- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع (الفرضية الثالثة)

ثانياً: نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: الإقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدها تطرقنا للإجراءات المنهجية للبحث والتعريف بميدان الدراسة وكيفية اختيار العينة البحث والمنهج المتبع في الدراسة واهم الادوات المستخدمة في جمع البيانات ، سنحاول في هذا الفصل عرض طريقة تفرغ البيانات وتحليل وتفسير كل من البيانات الخاصة بخصائص العينة احصائيا وسيوسولوجيا والخروج باستنتاجات .

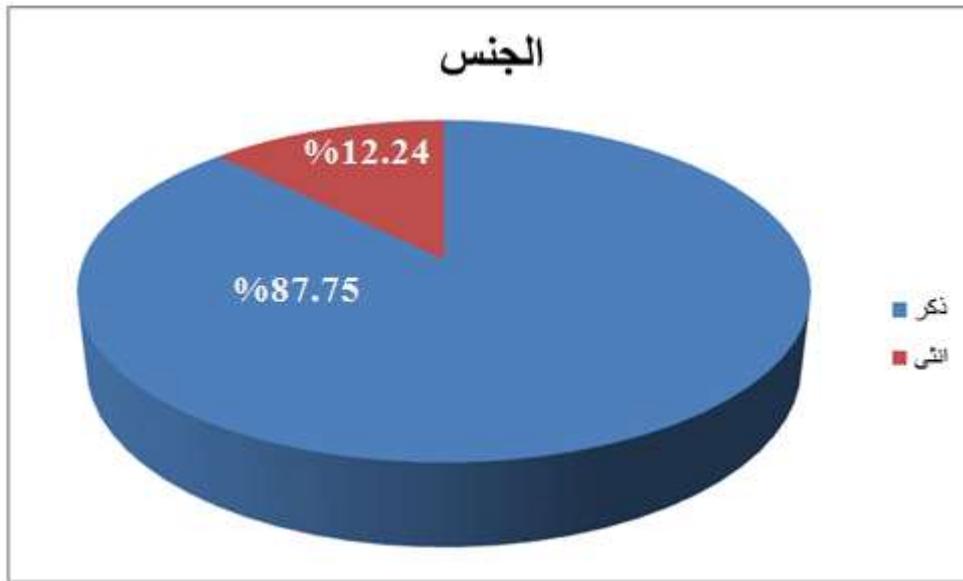
أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- تحليل محور البيانات الشخصية:

1. الجنس:

جدول رقم 1 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الجنس
%87.75	86	ذكر
%12.24	12	أنثى
%100	98	المجموع



الشكل رقم 01

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد افراد عينة الذكور تقدر ب 86 فردا وهو نسبة %87.75 في حين

يمثل عدد الاناث 12 موظفة بنسبة %12.24 ومنه نستنتج ان نسبة العمال الذكور تفوق نسبة العمال

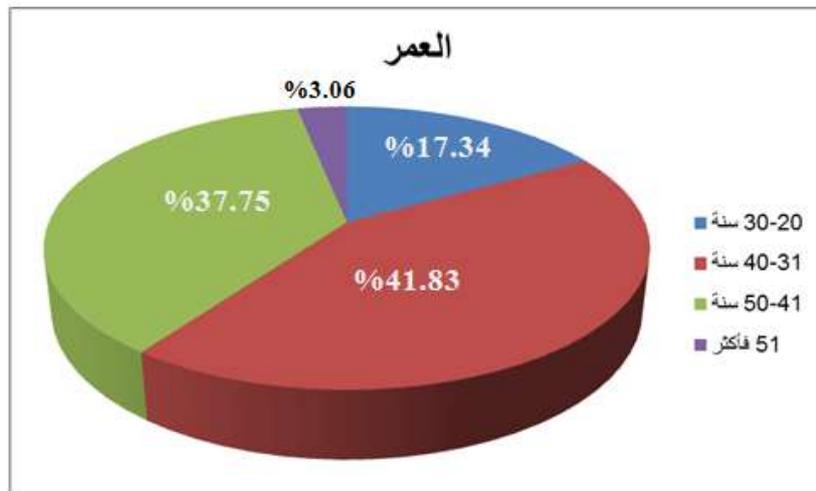
الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة وكذا الموقع الجغرافي ومكان الذي تتموقع فيه المؤسسة حيث

لازال عمل المرأة يعتبر كظاهرة ، فيتركز العنصر النسوي في ادارة المؤسسة لان طبيعة النشاط في المنجم تتلائم مع قدراتهم.

2. العمر:

جدول رقم 2 يوضح عينة الدراسة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل العمر
17.34%	17	30-20 سنة
41.83%	41	40-31 سنة
37.75%	37	50-41 سنة
3.06%	03	51 فأكثر
100%	98	المجموع



الشكل رقم 02

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ ان الفئة العمرية (20-30 سنة) تمثل اعلى نسبة ب 41.83% ويمثل 41 فردا وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية (41-50) بنسبة 37.75% ويمثل 37 فردا

اما في المرتبة الثالثة فئة (اقل من 20) وذلك بنسبة 17.34 وتمثل 17 فردا وفي المرتبة الرابعة فئة (51 فأكثر) 3.06 وتمثل 3 افراد، وعدم وجود الفئة اقل من 20.

ويمكن تفسير نسبة الموظفين من (31-40) كبيرة، وهذا راجع لعوامل الخبرة ، وهذه الفئة يمكن الاستفادة من خبرتهم وتأتي فئة الكهول(41-50) تحتل المرتبة الثانية ، وذلك نظرا الى نشاط المؤسسة وأقدميتها وبهذا تحتفظ بنسبة كبيرة من القدامى، اما فئة الشباب بنسبة 17.34 تمثل نسبة معتبرة وذلك لإدماجهم في عالم الشغل والقضاء على البطالة في الآونة الاخيرة.

3. المستوى التعليمي:

جدول رقم 3 يوضح توزيع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل المستوى التعليمي
15.30%	15	أقل من متوسط
35.71%	35	ثانوي
30.61%	30	متوسط
18.36%	18	جامعي
100%	98	المجموع



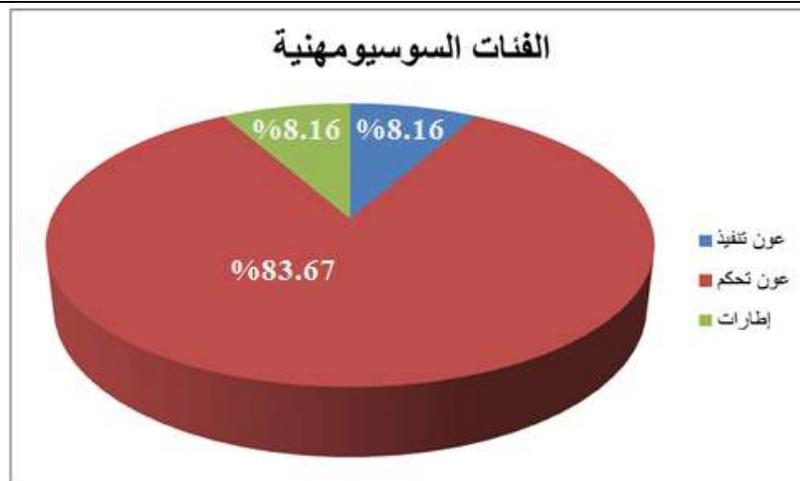
الشكل رقم 03

من خلال البيانات الواردة في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي ان اعلى نسبة يمثلها المنستوى الثانوي تقدر ب 35.71% تليها مستوى المتوسط بنسبة 30.61 ، نلاحظ بأنها نسبة متفاوتة وهؤلاء يمثلون الاقدمية من العمال ويمتلكون خبرة مهنية اما بالنسبة للمستوى الجامعي فتقدر ب 18.36 وهذا راجع الى استقطاب المؤسسة في الآونة الاخيرة الى هذه الفئة لما لها اهمية خاصة في المجال التقني والميكانيكي لان المؤسسة تحتاج الى مهارات فنية وقدرات وهذا ما يجعلها محل المنافسة ويأتي مستوى المتوسط بنسبة 15.30 اقل نسبة يمثلها .

4. الفئات السوسيو مهنية:

جدول رقم 4 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الفئات السوسيو مهنية
8.16%	8	عون تنفيذ
83.67%	82	عون تحكم
8.16%	8	إطارات
100%	98	المجموع



الشكل رقم 04

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة اعوان التحكم قدرت نسبتهم ب 83.67 وتمثل اعلى نسبة تليها فئة

اعوان التنفيذ والاطارات يقدر بنفس النسبة ب8.16.

نلاحظ من هذا التوزيع ان اعوان التحكم يمثلون نسبة كبيرة وهذا راجع الى زيادة المؤسسة للأجور والحوافز

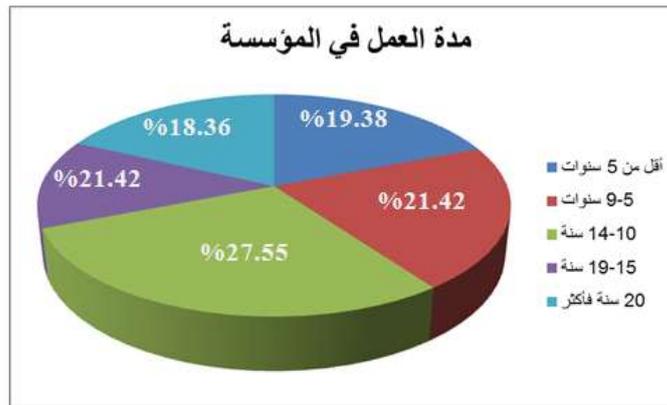
وطبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب كفاءات مهنية وخبرات و عمل مكثف حيث تسيطر هذه الفئة على

العمل وتساهم في تسيير وتنظيم المؤسسة اما اعوان التنفيذ والاطارات يمثلون نسبة ضئيلة.

5. مدة العمل في المؤسسة:

جدول رقم 5 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل مدة العمل في المؤسسة
19.38%	19	أقل من 5 سنوات
21.42%	21	5-9 سنوات
27.55%	27	10-14 سنة
13.26%	13	15-19 سنة
18.36%	18	20 سنة فأكثر
100%	98	المجموع



الشكل رقم 05

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 27.55 من العمال تتراوح مدة عملهم ما بين (10-14) سنة، تليها نسبة 21.42 فئة العمال التي تتراوح مدة عملهم ما بين (5-9) سنوات ، في حين تليها فئة اقل من 5سنوات بنسبة 19.38 % وبعدها فئة من 20 فاكثر بنسبة 18.36، وفي الاخير فئة العمال التي تتراوح مدة عملهم ما بين (15-19) سنة بنسبة 13.26 ، حيث نلاحظ من هذا التوزيع ان اعلى نسبة مدة عمل المحصورة ما بين (10-14) وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الكفاءة والخبرة ومؤهلاتهم التي توضح استقرارهم الوظيفي ، اما بالنسبة لمدة عمل الافراد الاخرى فهي نسبة متقاربة ، هذا راجع الى روح الانتماء المهنية واهمية عامل الخبرة في مؤسسة somiphos من اجل تنمية مشاريع المؤسسة والتحكم في التقنيات.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الفرضية الاولى: دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل المورد البشري:

جدول رقم 6 يوضح اذا كانت ادارة المؤسسة تعامل العامل كمورد ثمين

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل	
		الإحتمالات	
66.32%	65	نعم	
33.68%	33	لا	
100%	98	المجموع	

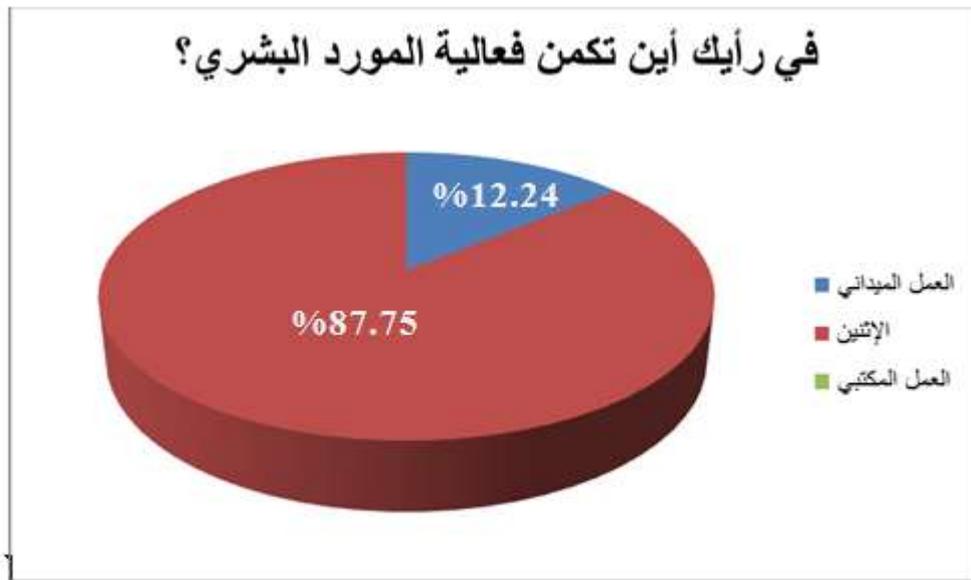


الشكل رقم 06

نلاحظ من الجدول المبين ان نسبة 66.32 % من العمال اجابوا بان ادارة المؤسسة تعامل العامل كمورد ثمين فيما اجابوا 33.68% من العمال بعكس ذلك، وهذا راجع الى دعم المؤسسة للعمال وخلق مناخ مهني يشعر العامل بالاستقرار، وكذا تطوير العمل والسماح لهم بالابداع الحر ومساندتهم في ابداء افكارهم ولمواهبهم لان العامل يخلق اساليب جديدة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية يمكن ان تواجه بها الغير.

جدول رقم 07 يوضح فعالية المورد البشري

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
%00	00	العمل المكتبي
%12.24	12	العمل الميداني
%87.75	86	الإثنين
%100	98	المجموع



الشكل رقم 07

نلاحظ من خلال الجدول المبين ان فئة العمال يرون بان فعالية المورد البشري تكمن في العمل المكتبي والميداني معا بنسبة 87.24 % وبنسبة ضئيلة قدرت ب 12.24 % تكمن فعاليتها في العمل الميداني مع انعدام النسبة في العمل المكتبي.

وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة واختلاف مؤهلاتهم ومستواهم وكذا الى خبرتهم المهنية ومرتبطة بتسيير وتنظيم ادارة الموارد البشرية لمواردها يستوجب عليها وظائف ادارية لحسن التسيير ميدانيا.

جدول رقم 08 يوضح مفاضلة المؤسسة على اعادة تأهيل المورد البشري ذوي الاداء المتدني

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
%76.44	78	نعم
%19.60	20	لا
%100	98	المجموع



الشكل رقم 08

يتضح من الجدول المبين ان 76.44 من افراد العينة يقولون بان المؤسسة تفضل على اعادة تأهيل المورد البشري اوي الاداء المتدني اما نسبة 19.60 من افراد العينة يقولون بعكس ذلك.

ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تهتم بموردها البشري وما له دليل على وجود امكانيات واطارات كفى وتوفير

لهم موارد مالية تنمي قدراتهم وتؤهلهم وتدعيمهم بدورات تدريبية تزيد من فعاليتهم للوصول الى اهدافها.

جدول رقم 09 : يوضح عقد ادارة الموارد البشرية اجتماعات مع العاملين لمناقشة الخطط.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
63.32%	62	نعم
36.73%	36	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 09

يوضح الجدول ان نسبة 63.32 من عينة الدراسة يرون ان ادارة الموارد البشرية تعقد اجتماعات مع العاملين

لمناقشة الخطط اما نسبة 36.73 من عينة الدراسة اجابوا بعدم عقد اجتماعات من طرف ادارة الموارد

البشرية.

حيث نلاحظ ان المؤسسة تشارك عمالها في اتخاذ القرارات حول وضع خطط وعقد اجتماعاتهم بطريقة رسمية او غير رسمية حسب مناصبهم وما يشعرون بالانتماء وارتفاع روح المعنوية مما يعني انهم جزء من المؤسسة وتقوية التواصل بينهم اما نسبة العمال الذين يرفضون هذا فيعود الى مراكزهم وكفاءتهم ومعرفة الادارة بمؤهلاتهم وان الاجتماعات لا تطبق بصفة دائمة.

جدول رقم 10: يوضح قيام ادارة المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لاستجابات افراد العينة حول الوصول بموردها البشري الى الاداء المتميز

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
60.20%	59	نعم
39.79%	39	لا
100%	98	المجموع



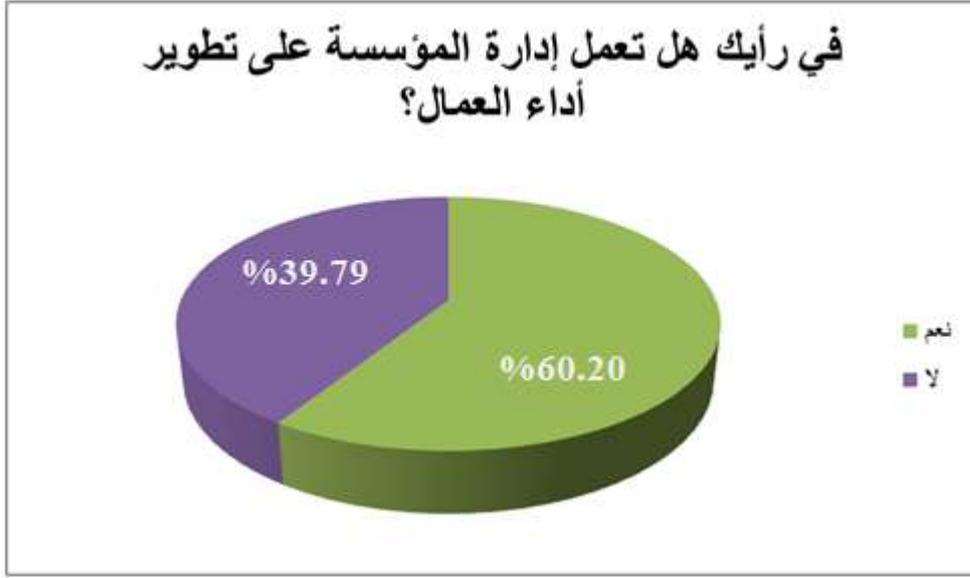
الشكل رقم 10

من خلال بيانات الجدول نلاحظ بان هناك 59 عامل بنسبة مرتفعة تقدر ب 60.20 يرون بان ادارة المؤسسة ملائمة للعمال لوصول موردها البشري الى مستوى الاداء المتميز ، اما 39 عامل بنسبة 39.79 يرون بان ادارة المؤسسة لا توفر لهم بيئة ملائمة.

حيث نلاحظ بان ادارة المؤسسة تسعى الى محاولة ارضاء العمال وتوفير لهم بيئة فيزيقية ملائمة مثل مضادات التلوث ونظافة المحيط بالرغم من ان نشاط المؤسسة يضر بالعمال من خلال التلوث الذي تفرزه المواد وتوفر ادوات العمل للوقاية من المخاطر، لان للوقاية الصحية والامن اهمية بالغة للعامل. وهذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة لان المؤسسة تهتم بالأمر التسويقية والانتاج لذا يستوجب عليها العناية بموردها، اما بالنسبة لباقي النسبة فعدم توفير نسبة ملائمة يؤثر عليهم وعلى ادائهم في العمل .

جدول رقم 11: يوضح عمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء العمال:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل	
		الإحتمالات	
60.20%	59	نعم	
39.79%	39	لا	
100%	98	المجموع	

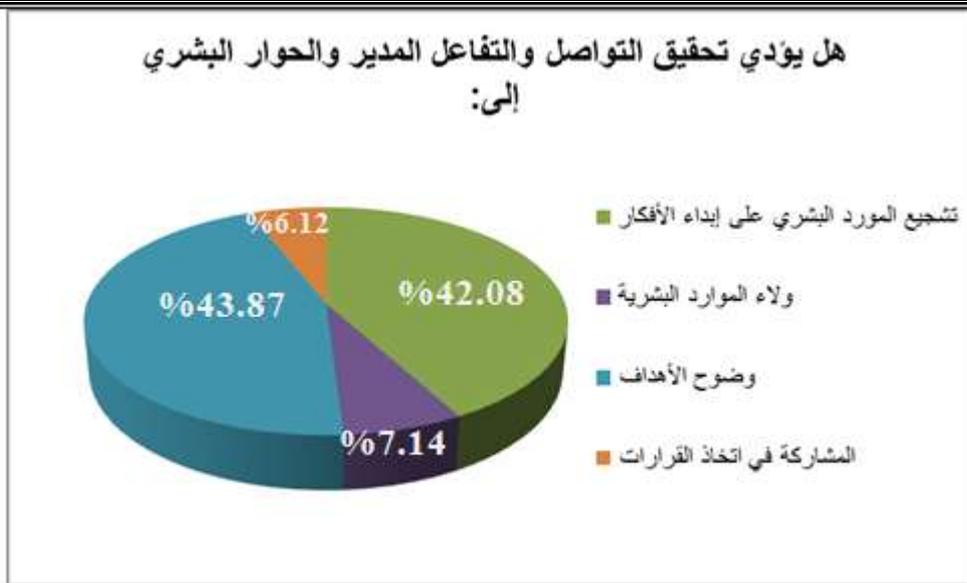


الشكل رقم 11

ومن خلال بيانات الجدول نلاحظ أن 60.20% يوافقون على عمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء العمال، أما نسبة 39.79% لا يقررون بعمل المؤسسة على تطوير أداء العمال وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بالعنصر البشري واعتباره مورد أساسي في تحقيق الربح للمؤسسة واستمرارها لذلك تولي إهتماماً لتطيره وتشجيعهم من خلال خلق أساليب جديدة لأن أداء الفرد يجعل المؤسسة تتنبؤ بما هو آت وتكون المؤسسة على معرفة بموردها ذوي الأداء المتردي والأداء العالي لتصميم برامج تدريبية والاستفادة من طاقتهم.

جدول رقم 12: يوضح مدى تواصل وتفاعل المدير والحوار البشري:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
42.08%	42	تشجيع المورد على إبداء الأفكار
7.14%	07	ولاء الموارد البشرية
43.87%	43	وضوح الأهداف
6.12%	06	المشاركة في اتخاذ القرارات
100%	98	المجموع



الشكل رقم 12

من خلال بيانات الجدول نرى أن نسبة 43.87% أجابوا بأن تحقيق التواصل والتفاعل المدير والحوار البشري يؤدي على تحقيق الأهداف أما نسبة 42.08% أجابوا بأن تحقيق التواصل وتفاعل المدير والحوار البشري يؤدي إلى تشجيع المورد البشري على إبداء الأفكار تليها نسبة 7.14% من أفراد العينة أجابوا بولاء الموارد البشرية، أما نسبة 6.72% من أفراد العينة أجابوا بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال البيانات نجد أن وضوح الأهداف وتشجيع المورد البشري على إبداء الأفكار بنسب متقاربة يؤدي إلى تحقيق التواصل وتفاعل المجير والمورد البشري حيث نرى أن المدير له رؤية واضحة لأهداف المنظمة ليصل إلى فعالية تنظيمية وهذا ما يزيد للعمال بأداء الأنشطة وكذا تطوير المورد البشري وتشجيعه وتكون له دافعية للعمل ويلتزم بعمله وبهذا يتكون هناك مشاركة بين المدير والعامل وهكذا تحقق أهداف المنظمة.

عرض وتحليل بيات المحور الثالث:

فرضية ثانية: تساهم عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة:

جدول رقم 13: يوضح الاستفادة من الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
		الإحتمالات
%83.67	82	نعم
%16.32	16	لا
%100	98	المجموع



الشكل رقم 13

يتضح من الجدول أن نسبة 83.67% استفادوا من دورات تدريبية أما نسبة 16.32% من أفراد

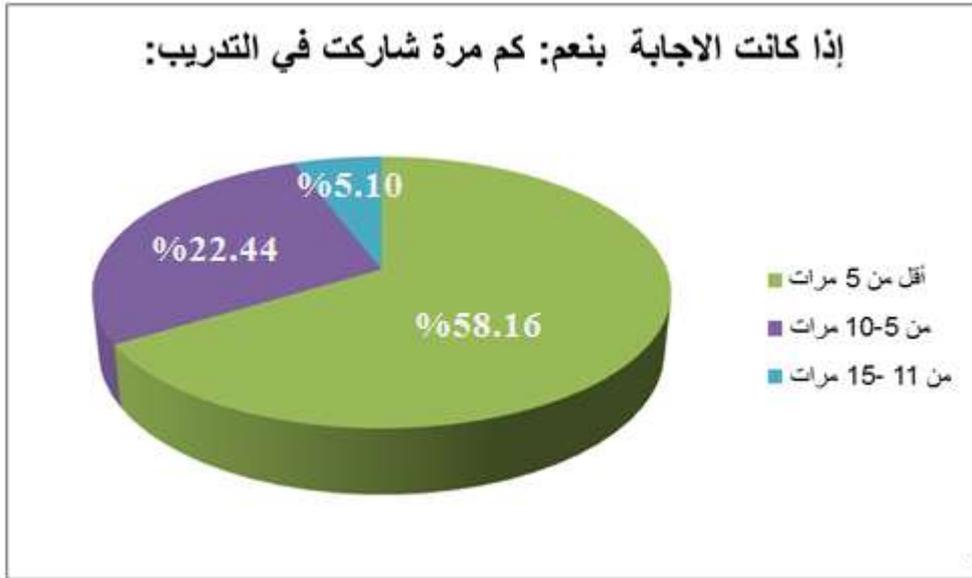
العينة لم يستفيدوا من دورات تدريبية ومن هنا يتضح أهمية التدريب في المؤسسة لتحسين أداء الموارد

البشرية وبعكس نتائج إيجابية لذا عرضت مؤسسة SOMIPHOS على تلقي عمالها وبمختلف مستوياتهم

لزيادة خبراتهم ورفع من مهاراتهم لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح عدد مرات المشاركة في التدريب:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
58.16%	57	أقل من 5 مرات
22.44%	22	من 5-10 مرات
5.10%	5	من 11-15 مرات
100%	84	المجموع



الشكل رقم 14

من خلال الجدول نلاحظ أن 84 عامل تلقوا تدريب من أصل 98 عامل وفي الجدول أصبح عدد مفردات العينة 84 مفردة نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة خضعوا لدورات تدريبية حيث أن نسبة 58.16% من أفراد العينة تلقوا أقل من 5 مرات لدورات تدريبية ، في حين قدرت نسبة 22.44% من 5 إلى 10 مرات، تليها نسبة 5.10% من 11-15 مرة ولم تكون هناك مشاركة من 16 فأكثر .

حيث نلاحظ أن الفئة التي شاركوا فيها أقل من 5 مرات لا تزال في بدايتها من خلال التعرف على توصيف الوظائف قبل أن تتلقى التدريب في مجال العمل، ولكن يمكن القول أن التدريب يحتل مكانة بين

الأنشطة الإدارية في مؤسسة SOMIPHOS من خلال رفع الكفاءة وتحسين الانتاجية وبعض الأفراد يشعرون بإشباع حاجياتهم عند التدريب ويزيد من اطلاعهم على الأساليب الحديثة.

جدول رقم 15: يوضح حاجة العمال إلى فترة تدريبية.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%89.79	88	نعم
%10.20	10	لا
%100	98	المجموع



الشكل رقم 15

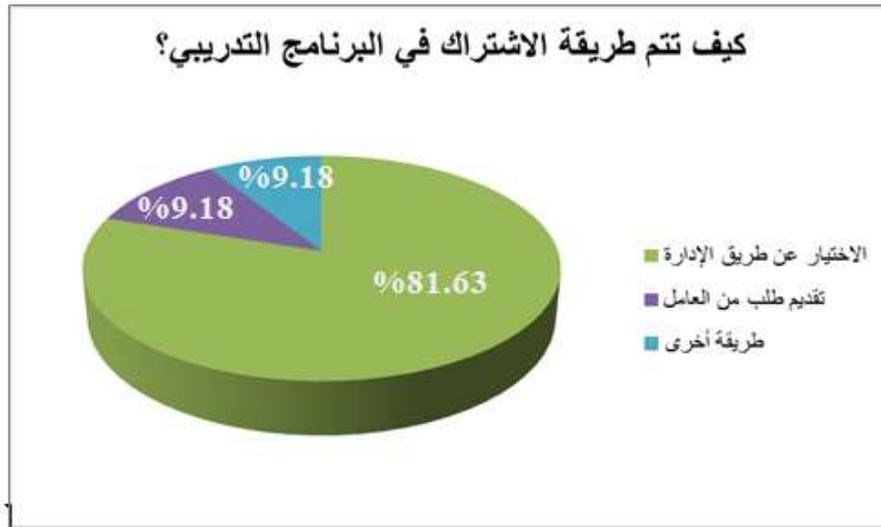
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 89.79% من العمال بحاجة إلى فترة تدريبية أما نسبة

10.20% وهي نسبة ضئيلة ليسوا بحاجة إلى فترة تدريبية.

فنسبة الأغلبية يعتبرون أن التدريب يرفع من مستواهم المهني ويفكرون في مستقبل وأهداف المؤسسة لتحسين الإنتاج وليست مجرد عملية دون هدف مقل ما عبر عنه البعض بعدم الإهتمام الكافي للمورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة

جدول رقم 16: يوضح الجدول طريقة الإشتراك في البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
81.63%	80	الاختبار عن طريق الإدارة
9.18%	09	تقديم كلب من العامل
9.18%	09	طريقة أخرى
100%	98	المجموع



الشكل رقم 16

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 81.63% من العمل تتم طريقة اشتراكهم في البرنامج التدريبي عن طريق اختيار الإدارة ، ونسبة 9.18% يتم تقديم طلب من العامل ونفس النسبة يتم الإشتراك في البرنامج التدريبي بطريقة أخرى.

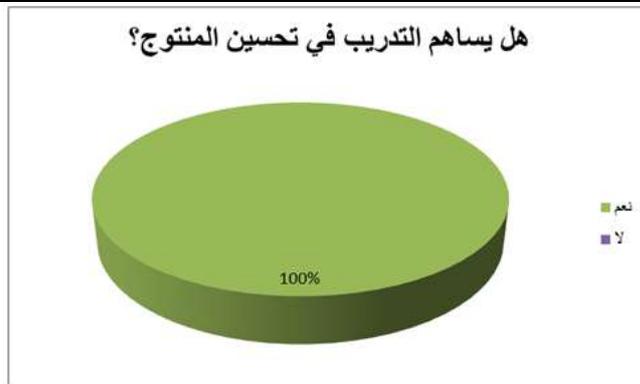
حيث نرى أن الإدارة هي المسؤولة على اختيار العمال في المشاركة في عملية التدريب حيث أنها توجه التدريب حسب متطلبات كل قسم وتختار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتدريبهم.

والأشخاص من ذوي الأداء المتدني، وكذا وفق ما يتطلب الهيكل التنظيمي فعند وجود تكنولوجيات جديدة تقوم بتوجيه فئة معينة لإكسابهم مهارات عالية لمعرفة هذه التكنولوجيا واستعداده لها لهذا فإدارة SOMIPHOS تكثف من دورات تدريبية لصالح العمال والمؤسسة.

وأهملت طلب العمال في نظرها ليس لهم الحق في الاختيار لعدم وعيهم إلى شروط الواجب توفرها.

جدول رقم 19: يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين المنتج.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
100%	98	نعم
00%	00	لا
100%	98	المجموع

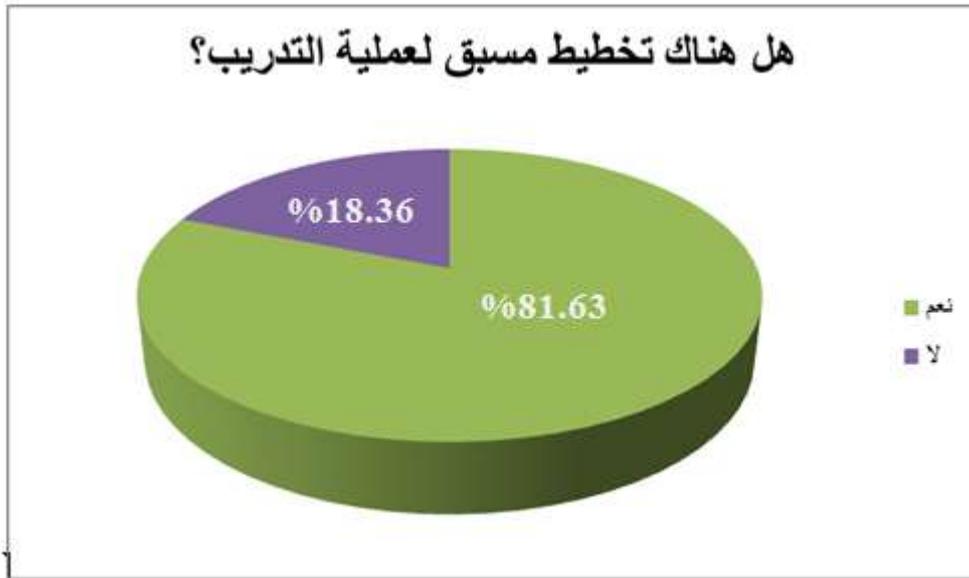


الشكل رقم 19

من خلال بيانات الجدول نجد أن نسبة 100% يرون أن عملية التدريب تساهم في تحسين المنتج لأن المؤسسة تسعى إلى تطوير الكفاءات والتطلع على تكنولوجيايات الحديثة واهتمامها الكبير بعملية التدريب وتحديد احتياجاتها وذلك لتحسين منتوجاتها وزيادة الربحية والمحافظة على بقائها.

جدول رقم 18: يوضح التخطيط المسبق لعملية التدريب.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
%81.63	62	نعم
%18.36	36	لا
%100	98	المجموع



الشكل رقم 18

من خلال بيانات الجدول نجد أن نسبة 81.63% من العمال يرون أن هناك تخطيط مسبق لعملية التدريب ثلثها نسبة 18.36% يرون أنه لا يوجد تخطيط مسبق لعملية التدريب.

حيث نلاحظ أن المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية للأفراد والأسس التي يتم بها ذلك ومعرفة مستوى الأفراد وتخصصاتهم والعودة على المشرفين عن التدريب الذي يقترح الأفراد هو بحاجة إلى التدريب وبهذا يكون هناك تخطيط مسبق للتدريب.

جدول رقم 19: يوضح معرفة إذا كان العامل يعمل في نفس الاختصاص الذي تلقى فيه العامل تدريباً.

النسبة	التكرار	التمثيل الإحتمالات
88.77%	80	نعم
11.22%	18	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 19

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.77% يعملون في نفس الاختصاص الذين تلقون فيه تدريباً، تليها نسبة 11.22% لا يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقون فيه تدريباً.

وهذا ما يؤكد أن المؤسسة ترى بضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتدريب الذي يخضع له العامل واعتمادها على مبدأ التخصص.

جدول رقم 20: يوضح الجدول تقييم المؤسسة بعد التدريب.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل	
		الإحتمالات	
%63.26	62	نعم	
%36.73	36	لا	
%100	98	المجموع	



الشكل رقم 21

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.26% يرون أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم بعد التدريب،

وتليها نسبة 36.73% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتقييمهم بعد التدريب.

حيث نرى أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم لمعرفة مستوى التغير الذي طرأ على العمال قبل وبعد

البرنامج التدريبي كالاختبارات وقياس الأداء الذي يقدمها المدرب.

فيعتبر تقييم التدريب من أهم العمليات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تتبعها والتحقق فيها، فهو الصلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة وضع المؤسسة والأفراد.

ويتم ذلك:

جدول رقم 21:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
%27.55	27	استمارة معلومات
%72.44	71	قياس الأداء
%100	98	المجموع



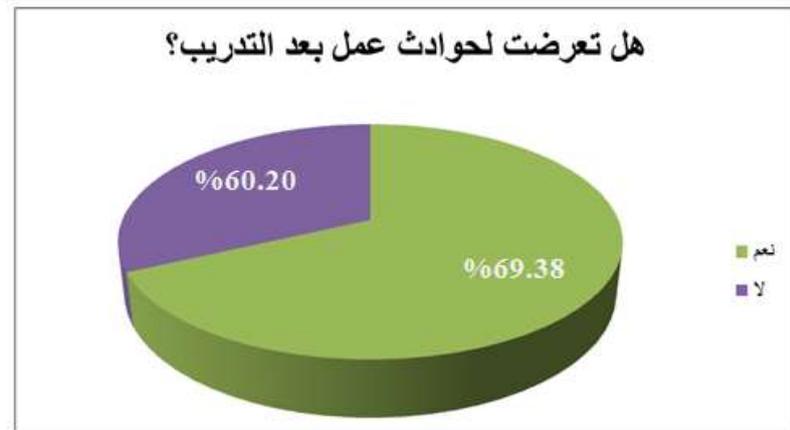
الشكل رقم 21

من خلال بيانات الجدول نرى أن نسبة 72.44% يرون أن المؤسسة تقوم بالتقييم عن طريق قياس الأداء وتليها نسبة 25.55% عن طريق استمارة معلومات ، ولا توجد اختبارات كتابية بعد عملية التدريب.

من هنا نلاحظ أن المؤسسة تقوم بقياس الأداء لمتابعة العمال المدربين ومعرفة الفارق بين مستواهم ومردودهم قبل عملية التدريب وبذلك فإن المؤسسة تولي اهتماما لقياس الأداء وتهمل العمليات الأخرى في تقييم عملية التدريب، لأن عملية التدريب التي لا يتبعها التقييم تعتبر ناقصة ولا تحقق أهداف أو منافسة المؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح تعرض العمال لحوادث العمل بعد التدريب:

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
69.38%	68	نعم
30.61%	30	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 22

من خلال بيانات الجدول نرى أن نسبة 69.38% تعرضوا لحوادث عمل بعد التدريب ، تليها نسبة 30.61% لم يتعرضوا لحوادث عمل بعد التدريب.

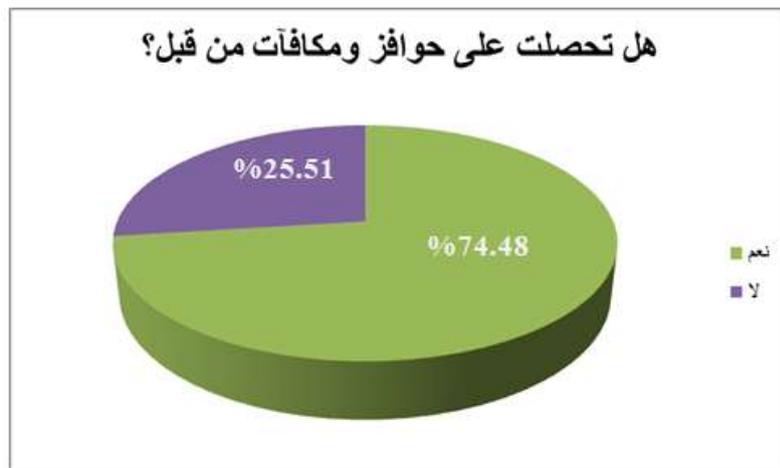
حيث نلاحظ أن إدارة المؤسسة بالرغم من اهتمامها بموردها البشري إلا أن طبيعة نشاط المؤسسة ينتج عنه أخطار وأضرار للعمال نظرا لعملهم في الآلات الميكانيكية، والخطر الذي يهددهم أثناء العمل والتدريب خاصة عند استخدام آلات جديدة وذلك له أثر على انتاج المؤسسة وأداء العمال وبعضهم لم يتعرضوا لأي حادث أثناء هذه الفترة وذلك راجع لوسائل الأمن والأدوات التي توفرها لهم المؤسسة هذا ما يجعل الفرد يبذل كل ما لديه من جهد وخبرة.

4- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

فرضية ثالثة: نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

جدول رقم 23: يوضح الجدول معرفة الحصول على حوافز ومكافآت من قبل

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
74.48%	73	نعم
25.51%	25	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 23

من خلال الجدول ان نسبة 74.48% تحصلوا على حوافز ومكافآت من قبل، تليها نسبة 25.51 لم

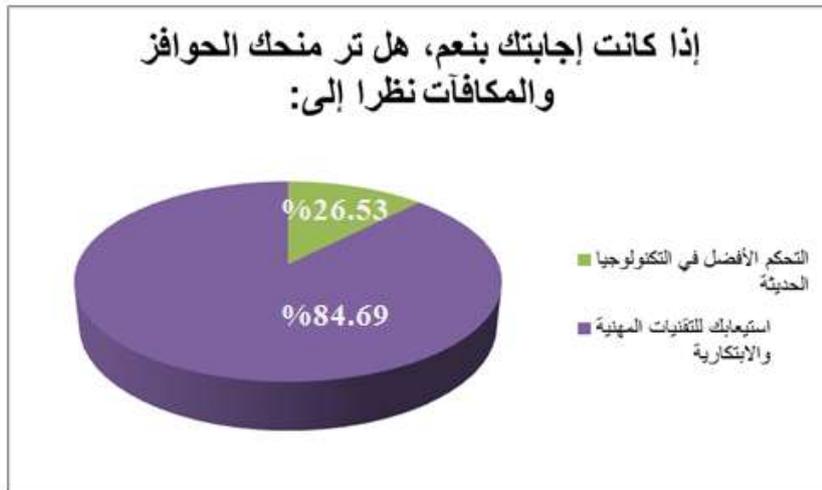
يتحصلوا على حوافز من قبل.

حيث نلاحظ ان المؤسسة تعطي اهمية كبيرة للحوافز وذلك لتحسين اداء الموظفين وتشجيعهم وبنعكس

ذلك بالإيجاب، من خلال زيادة ارباحها ليس فقط لإرضاء العامل واشباع حاجته المادية والمعنوية .

جدول رقم 24: يوضح كيفية منح الحوافز والمكافآت :

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
26.53%	26	التحكم الأفضل في التكنولوجيا الحديثة
84.69%	73	استيعابك للتقنيات المهنية والابتكارية
100%	98	المجموع



الشكل رقم 24

من خلال بيانات الجدول نرى ان نسبة 84.69% تمنح لهم الحوافز والمكافآت نظرا الى استيعابهم

للتقنيات المهنية والابتكارية، اما نسبة 26.53 استفادوا من الحوافز نظرا الى تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة.

من هنا نلاحظ ان المؤسسة تمنح هذه الحوافز على اساس صحيح وسليم وتسعى الى تفعيل موردها البشري وتنمي مهاراته وبهذا تحقق اهدافها.

جدول رقم 25: يوضح الحوافز المفضلة للعمال

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
%95.91	94	الإحتمالات
%4.08	04	زيادة الأجور
%100	98	تشجيعات
		المجموع

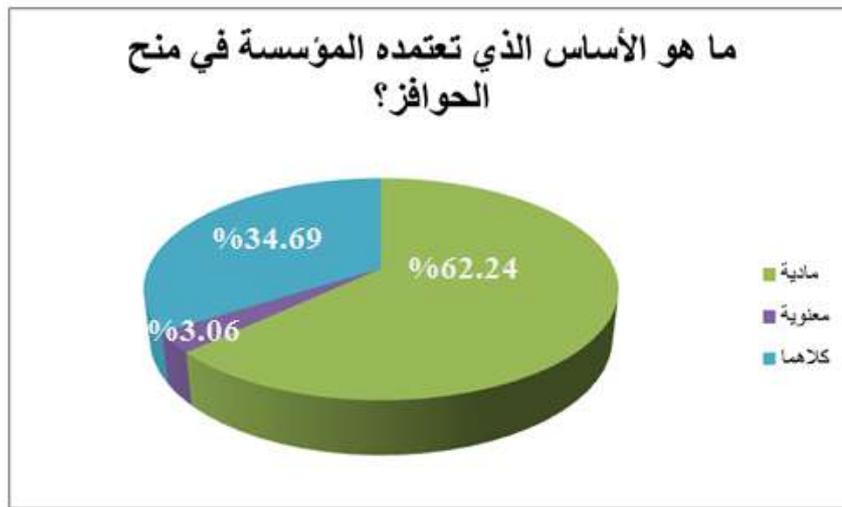


الشكل رقم 25

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان نسبة 95.91 % يفضلون الحوافز التي تكون عبارة عن زيادة في الاجور، اما نسبة 4.08 % يفضلون التشجيعات ولا يوجد تفضيل للأنشطة الثقافية، حيث نرى ان اغلبية العمال يفضلون زيادة في الاجر وذلك راجع للظروف المعيشية وعبر حجم العائلات ويبقى الاجر هو اهم حافز للعامل.

جدول رقم 26: يوضح الاساس الذي تعتمده المؤسسة في منح الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
		الإحتمالات
%62.24	61	مادية
%3.06	03	معنوية
%34.69	34	كلاهما
%100	98	المجموع



الشكل رقم 26

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان نسبة 62.24% يرون ان المؤسسة تعتمد في منح الحوافز على الحوافز المادية ، اما نسبة 34.69% تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، تليها نسبة 3.06% حوافز معنوية.

حيث ان المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية وذلك على اساس مجهود العامل والنظر الى الظروف الاجتماعية، والحاجة الماسة في اشباع احتياجاته، وكذا اعتماده على الحوافز بنوعها وذلك لشعورهم بالرضا واثارة القوى الكامنة في العمال لدفعهم للعمل وتحقيق الانتاجية ودخول المؤسسة في مجال المنافسة.

جدول رقم 27: يوضح توافق الاجر مع ما يبذله العمال من جهد

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
61.22%	60	نعم
38.77%	38	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 27

يبين لنا الجدول ان نسبة 58.80 % صرحوا ان الاجر الذي يتقاضونه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه، اما نسبة 38.77 % يصرحون ان اجرهم لا يتوافق مع جهدهم.

حيث نلاحظ ان المؤسسة تولي اهتماما لموردها وتشجيعه على العمل من خلال تحفيزه ماديا وتسعى الى ارضاءه والاعتراف بالمجهود الذي يقدمه العامل والاطار التي يمكن ان يتعرض لها وهذا راجع بالفائدة لمصلحة المؤسسة، اما البعض الآخر فذلك حسب مناصبهم واختصاصاتهم ومستواهم التعليمي.

جدول رقم 28: يوضح تأثير الحوافز على الصعيد المهني للعامل.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
76.53%	75	نعم
23.46%	23	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 28

يبين لنا الجدول ان نسبة 76.53% قد أثرت الحوافز عليهم على الصعيد المهني، اما نسبة 23.46% لم تؤثر عليهم الحوافز في عملهم.

حيث نلاحظ ان الحوافز تدفع العمال الى العمل اكثر وتحرك طاقتهم ورغباتهم وضمان استقرارهم وتحسين في المستوى المعيشي وبهذا تحقق ولاء العمال ورضاهم في العمل.

جدول رقم 29: يوضح كيفية تأثير الحوافز على العمال.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
		الإحتمالات
71.42%	70	تحسين في الأداء
28.57%	28	الشعور بالانتماء الوظيفي
100%	98	المجموع



الشكل رقم 29

يبين لنا الجدول ان نسبة 71.42% تؤثر عليهم الحوافز في تحسين الاداء، في حين ان نسبة 28.57% اثرت عليهم من خلال الشعور بالانتماء الوظيفي.

وهذا يدل على ان التحفيز مهم من خلال تحسين في اداء العمل لزيادة في كفاءاتهم ويرتبطون ارتباطا وثيقا بعملهم ويصبحون على علم بأهمية العلاقة بين الاداء والتحفيز.

وكذا شعورهم بالانتماء الوظيفي و استقرارهم في العمل.

جدول رقم 30: جدول يوضح الحصول على ترقية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
		الإحتمالات
87.75%	86	نعم
12.24%	12	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 30

يبين لنا الجدول ان نسبة 87.75% تم ترفيتهم ، اما نسبة 12.24% لم تتم ترفيتهم.

وهذا يدل على ان هناك فرص للترقية ويرتبط ذلك بالكفاءة او الاقدمية وهذا ما شعر العمال بالراحة والاطمئنان وشعورهم بالثقة اتجاه المؤسسة والاهتمام بالفئات التي تساهم في تحسين الانتاج، اما الذين لم تتم ترفيتهم فالسبب انهم لم تتوفر فيهم شروط الكفاءة او الخبرة المهنية .

جدول رقم 31: جدول يوضح رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل
		الإحتمالات
%2.04	02	عادل
%40.81	42	متوسط
%57.14	56	غير عادل
%100	98	المجموع



الشكل رقم 31

من خلال بيانات الجدول نرى ان نسبة 57.14% يصرحون ان نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة

غير عادل، ونسبة 40.81% نظام الحوافز متوسط، ثم تأتي نسبة 2.04% بأن نظام الحوافز عادل .

حيث نرى ان اغلب العمال يقرون بأن نظام الحوافز غير عادل ويرجع ذلك لعدم رضاهم من الشكل

الذي تقدم به المكافآت والحوافز وانها لا تعبر عن مجهود ذاتهم.

في حين ان البعض منهم يقرون بأنه متوسط ، وهذا ما يؤكد رضاهم ويفرض نوعا من المواساة في القيام بالأعمال .

جدول رقم 32: جدول يوضح مدى مساهمة السياسة التي تتبعها المؤسسة في شعور العمال بالاستقرار في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	التمثيل الإحتمالات
45.91%	45	نعم
54.08%	53	لا
100%	98	المجموع



الشكل رقم 32

يبين الجدول ان نسبة 54.08% من العمال صرحوا ان السياسة التي تتبعها المؤسسة تساهم في

استقرار العمال، اما نسبة 44.10% صرحوا بعدم الشعور بالاستقرار في العمل بسبب السياسة التي تتبعها

المؤسسة، وهذا ما يدل على ان المؤسسة توفر كل وسائل الراحة للعمال لتحفيزهم ودفعهم نحو العمل والقيام بمسؤولياتهم اتجاه عمالها وتوفير كل الظروف لتحقيق ميزوا تنافسية للمؤسسة ، اما النسبة الاخرى فعدم شعورهم ، راجع الى اسباب اخرى مثلا في الحوافز او الترقيات.

ثانيا : نتائج الدراسة :

1- مناقشة الدراسة في ضوء الفرضية الأولى : تؤدي الموارد البشرية دورها في تفعيل المورد البشري .

من خلال الدراسة التي أجريناها في المؤسسة ، أن إدارة المؤسسة تهتم بالعنصر البشري وهي الجهة المسؤولة عن هذا النشاط وهذا ما أكدته أغلبية الإجابات على تشجيع إدارة الموارد البشرية لهم وعلى تطوير أفكارهم وتنمية قدراتهم للتأقلم مع التغيرات السريعة والقيام بوضع تخطيط للمورد البشري اعتمادا على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالنشاطات المسندة لهم .

ومحاولة المؤسسة الرفع من المستوى العلمي للعامل وذلك من خلال توفير وتهيئة الجو المناسب للعمل لأنها تعتبر المورد البشري الأساس القوي والمهم في بقاء المؤسسة وتوفير مواد ذات كفاءة والاستثمار فيها بصفقتها رأس مال فكري نستطيع من خلاله الوصول إلى جودة المنتج وتحقيق التنافسية .

فهي عبارة عن معادلة " مورد بشري يتمتع بمهارات وكفاءات = زيادة في الأداء والفعالية = جودة في المنتج = منافسة فعالة .

* فمن خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صدق الفرضية والتي جاءت ايجابية ففي ما يخص نتائج فرعية للفرضية الأولى فقد كانت كالتالي :

- أن نسبة 66.32% من أفراد العينة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تعامل العامل كمورد ثمين وهذا ما يدل على تطوير الإدارة له وتنمية كفاءاته وقدراته .

- أن نسبة 87.24% من أفراد العينة أجابوا بأن فعالية المورد البشري في العمل المكتبي والميداني معا وهذا ما يدل على حسن تسيير المؤسسة والإستراتيجية التي كانت تتبعها من خلال التنسيق بين مواردها .
- أن نسبة 76.44% من أفراد العينة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تفضل إعادة تأهيل المورد البشري ذوي الأداء المتدني وهذا ما يدل على أن المؤسسة على دراية بمستوى عمالها ووضع برامج تدعيمية لزيادة في فعاليتهم والوصول به إلى أعلى مستوى ممكن يجعله يتأقلم والتكنولوجيا الحديثة .
- أن نسبة 63.32% من أفراد العينة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تعقد اجتماعات مع العاملين لمناقشة الخطط ، وهذا ما يدل على أن اهتمامها بأراء العمال وشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق التفاعل بينها وبين العمال وزيادة ولائهم للمؤسسة .
- أن نسبة 60.20% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة توفر بيئة ملائمة للعمال لوصول مواردها البشري الى مستوى الأداء المتميز وهذا ما يدل على توفير ظروف اجتماعية وتنظيمية مناسبة تر من تقبل المورد البشري لبيئة عمله وتزيد من رفاه عن العمل .
- أن نسبة 60.20% من أفراد العينة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تعمل على تطوير أداء العمال ، وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير بالعنصر البشري واعتباره المتغير المحوري والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها على إعداداته وتنميته .
- أن نسبة 43.87% من أفراد العينة أجابوا بأن تحقيق التواصل وتفاعل المدير والحوار البشري يؤدي إلى وضوح الأهداف هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها عن طريق تفاعلها مع العمال وجعله الدافع للعمل أكثر من تشجيعه على إبداء أفكار ازرع الثقة وشعورهم بالانتماء الوظيفي .

وفي الأخير نرى أن الفرضية الأولى حول دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المورد البشري حققت نسبة 65.37% من خلال حساب المتوسط الحسابي لهذا المحور نعتبر نسبة عالية وتحقق صدق وثبات الفرضية

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

تساهم عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

من خلال ما تم عرضه في الدراسة الميدانية لمساهمة عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية نرى أن المؤسسة تبذل جهودها في الاهتمام بموردها البشري بمختلف مستوياته ومؤهلاته وتخصصاته ومتابعته عن طريق التدريب وأنه استثمر على المدى الطويل وتنمية قدراتها التنافسية ، اعتبرت التدريب ركنا أساسيا من أركان عملية التنمية الإدارية ، حيث خصصت برامج تدريبية مكثفة وتقييمها وجعل معظم العمال يشاركون في عملية التدريب لإتاحة الفرصة لكل عامل لتطبيق مهاراتهم ومعارفهم على أرض الواقع ، وتقوم المؤسسة بدراسة مسبقة حول الاحتياجات التدريبية مع وضع أسس وشروط حول اختيار المتدربين وذلك لمعرفة العاملين الأكفاء والقادرين على تنمية المؤسسة اقتصاديا واجتماعيا .

فمن خلال مناقشة وتحليل بيانات الفرضية توصلنا الى مجموعة من النتائج التي تؤكد صدق الفرضية وكانت مقطع الإجابات ايجابية ففي ما يخص النتائج بالفرعية للفرضية الثانية فقد كانت كالتالي :

- أن نسبة 83.67% من أفراد العينة أجابوا بأنهم استفادوا من دورات تدريبية وهذا ما يدل على أهمية التدريب في المؤسسة وهو شيء ايجابي يحسب لجهود إدارة الموارد البشرية في هذا المجال .

- أن نسبة 58.16% من أصل 84 عامل تمت مشاركتهم في عملية التدريب أقل من 5 مرات وبنسبة 22.44% من 5 مرات شاركوا في التدريب ، وهذا يدل على أن مشاركة معظم أفراد العينة لأكثر من مرة ووضع المؤسسة لخطط تدريبية .

- أن نسبة 89.79% من أفراد العينة بحاجة إلى فترة تدريبية وذلك لتوظيفهم بضرورة وجوب الاستمرارية في التدريب وكذا محاولة تحسين أدائهم وتممية قدراتهم .

- أن نسبة 81.63% من أفراد العينة أجابوا بطريقة الاشتراك في البرنامج التدريبي عن طريق اختيار الإدارة ، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة على علم بتحديد الصنف في الهيكل التنظيمي وبالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد لتوحيد وانتقاء الأفراد الواجب تدريبهم .

- أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأن التدريب يساهم في تحسين المنتج وهذه النسبة تدل على مدى وعي العمال بأهمية التدريب واكتسابهم لمهارات مهنية جديدة والرفع من مستواهم وزيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها ألا وهو جودة المنتج .

- أن نسبة 88.77% من أفراد العينة وهذا ما يدل على الأسلوب العلمي الذي تتبعه المؤسسة والتحكم المتقن وأن عملية اختيار المتدربين لا تتم بطريقة عشوائية بل عن طريق طرق محددة .

- أن نسبة 81.63% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقون فيه تدريباً وهذا يدل أن أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التدريب الذي يتلقاه وهذا ما يؤدي إلى تحسن في أدائه وزيادة الفعالية .

- أن نسبة 63.26% من أفراد العينة أجابوا بأن إدارة المؤسسة تقوم بعملية التقييم بعد التدريب وهذا يدل على حرص المؤسسة بمعرفة من أداء العمال ومدى إكسابهم لمهارات جديدة وأن مستواهم أصبح أكثر فعالية من قبل .

- أن نسبة 72.44% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بالتقييم عن طريق قياس الأداء وهذه الخطوة تعتبر علمية لنجاح البرنامج التدريبي .

- أن نسبة 69.38% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تعرضوا لحوادث عمل بعد التدريب يرجع هذا الى طبيعة نشاط المؤسسة بالرغم من وسائل الحماية التي توفرها .

وفي الأخير نرى أن الفرضية الثانية حول مساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ،م حققت بنسبة 87.63% وتمثل هذه النسبة صدق وثبات الفرضية

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

ساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة .

من خلال ما تم عرضه من الدراسة الميدانية لمساهمة نظام الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، فالمؤسسة تقوم بتحفيز كفاءاتها والمحاولة من رفع قدراتهم الأدائية وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة و ذلك من أجل ضمان بقائهم وعدم هروبهم للمؤسسات التنافسية والاهتمام بمختلف الجوانب التحفيزية بما فيها الأجور والترقيات ، النظر إلى مؤهلات كل عامل ، والمساواة في تقديم الحوافز سواء مادية أو معنوية ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر لتحقيق أهدافها المنشودة

ومن خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضية ، ففي ما يخص صحة الفرضية الثالثة فقد كانت كالتالي :

- أن نسبة 76.48% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تحصلوا على حوافز ومكافآت قبل وهذا ما جعلهم يحسنون من أدائهم وتعود بالفائدة على المؤسسة .

- أن نسبة 84.69% من أفراد العينة أجابوا أن الحوافز والمكافآت تمنح لهم نظرا لاستيعابهم للتقنيات المهنية والابتكارية وهذا يدل على استعمال المؤسسة للتكنولوجيات والاهتمام بالموارد البشري على أنه رأس مال فكري .

- أن نسبة 95.91% من أفراد العينة أجابوا بتفضيلهم للحوافز التي تكزن عبارة عن زيادة في الأجور وذلك نظرا لمتطلبات الحياة .

- أن نسبة 62.24% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد في منح الحوافز على الحوافز المادية ، وبنسبة 34.69% تعتمد على حوافز مادية ومعنوية ، ويمكن القول أن المؤسسة تقدم الحوافز على أساس ما يبذله العامل من جهد وأن هذا الأسلوب ناجح في دفع العمال للعمل فكلما كانت التشجيعات أكثر كلما زاد مجهودهم .

- أن نسبة 58.80% من أفراد العينة أجابوا بأن أجرهم يتوافق مع ما يبذلونه من جهد أي أن المؤسسة تعتمد على نظام الأجور العادل وإعطاء حقوق العمال لتزيد من انتماءاتهم .

- أن نسبة 76.53% من أفراد العينة أجابوا بأن الحوافز أثرت عليهم على الصعيد المهني وهذا ينمي مشاعر الانتماء ، التعاون والمشاركة وزيادة فعالية المؤسسة .

- أن نسبة 71.42% من أفراد العينة أجابوا بأن الحوافز تؤثر في تحسين الأداء وهذا يدل على أن التحفيز بنوعيه مهم في المؤسسة ويرفع من أدائهم .

- أن نسبة 87.75% من أفراد العينة أجابوا بأنهم حصلوا على ترقية ، باعتبار أن معظم عمالهم من فئة الكهول وحسب خبرتهم وأقدميتهم تتم ترقيتهم وخلق فرص للفئة الشابة .

- أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أجابوا بأن نظام الحوافز غير عادل وبنسبة 40.81% متوسط لكن بينوا أن سياسة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة جيدة .

- أن نسبة 54.68% من أفراد العينة أجابوا بأن الساسة التي تتبع المؤسسة تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل وهذا ما أكده بعض العمال من خلال الملاحظات والمقابلات أنهم لا يستطيعون الحصول على حوافز أكبر من مؤسسة أخرى ويقارنون هذه الحوافز مع مؤسسات أخرى .

وفي الأخير نرى أن الفرضية الثالثة حول مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية تحققت بنسبة 70.88% وتمثل هذه النسبة ثبات الفرضية وصدقها .

النتائج العامة:

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة على فود الفرضيات الدراسية يمكن القول أن الفرضيات تحققت والوصول إلى نتائج عامة وتمثلت في :

- تعمل إدارة somiphos على توعية المورد البشري للرفع من معنوياته في الشغل .
- تختار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة .
- مشاركة عمالها في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة .
- تهتم المؤسسة somiphos بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية وهذا ما يحقق ميزة تنافسية لها .
- اعتمادها على أسلوب التقييم عن طريق قياس الأداء لتحسين مردود الأفراد .
- تمنح مؤسسة somiphos حوافز مادية ومعنوية للعمال لتشجيعه وتنمية قدراتهم .
- يشكل التحفيز عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية .
- من خلال نتائج الفروض ونتائج الدراسة ، نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة somiphos بئر العاتر .

الاقتراحات والتوصيات :

ومن خلال هذه الدراسات تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تعتبر ضرورية بالنسبة إلى المؤسسة الجزائرية . والتي تنشأ في تسيير الموارد البشرية في إطارها الصحيح ومع عملية صحيحة للوصول إلى ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات التنافسية ومن أهم هذه التوصيات :

- جلب مورد بشري مؤهل يتقبل كل ما هو جديد بما يتناسب ببيئته .
- الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها الشخصية في منصب العمل .
- اعتبار المورد البشري والكفاءات البشرية متمثلة في مجمل الأصول والقدرات والخبرات في مصدر إنتاجها وميزتها التنافسية وإمكانية التحكم والسيطرة فيها .
- ضرورة الاهتمام بالنشاط التدريبي على مستوى المنظمة لما للتدريب من أهمية للمؤسسة المتميزة
- تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية لتحسين أدائها ورفع قدراتها والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة .
- التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى للعاملين لمواكبة المستجدات .
- اعتماد على معايير حديثة لتنظيم أداء العاملين
- الاستماع لمشاكل العمال المهنية
- منح حوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة أعلى ربح .
- وضع إستراتيجية متعلقة بالتحفيز الموارد البشرية خاصة الحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية

خلاصة الفصل الخامس :

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى عرض البيانات الميدانية وتحليلها بما يخدم موضوع الدراسة ، وإلى عرض مختلف النتائج وتوزعت هذه النتائج على الفرضيات التي تم عرضها واختيارها ميدانيا ، وأخيرا التوصل إلى النتائج العامة للدراسة .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة ، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر،
3. ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، ط1، دار جهينة، الأردن، 2007، ص214.
4. جمال الدين مرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2003
5. حامد سوادى عطية : دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية ، 1994، ص74.
6. حسن عجلان حسن: الاستراتيجيات الادارية المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، دار إثرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008
7. حسن إبراهيم جلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م
8. حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
9. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان
10. رافدة الحريري: اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري دار للنشر والتوزيع، عمان، 2014
11. راوية حسن: ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004
12. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002

13. زغدار أحمد: المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2011
14. سلطان بلغيث : اضاءات منهجية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ط1 ، دار بن طفيل للنشر ، الجزائر ، 2011
15. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، ط1، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر
16. صابر عوض: ابو الحسن عبد الموجود، الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث: مصر
17. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية بمنظور منهجي متكامل، دار وافل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص300.
18. طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
19. عايده سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاكل المخاطر، ط2، كليوباترا للطباعة والنشر، القاهرة، 2005
20. عبد العزيز علي حسن: إدارة التميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003
21. عز الدين علي ال سويد سي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015
22. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للطباعة والنشر ، عمان، 2012
23. علم إبراهيم : استخدام المصادر والطرق البحث، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ، 1993
24. علي دنفي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008
25. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر، 1984

26. عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الأردن، 2003
27. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
28. كاظم محمود وياسين كاسبخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
29. مجيدال كرخي: إدارة الموارد البشرية، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
30. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004
31. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الاجتماعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2000
32. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
33. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة ، الاسكندرية، مصر، 2008
34. مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، دط ،الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1994
35. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد: إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- المراجع المترجمة:
36. روبرت أ.بينس-ديفيد لي: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008
37. شارلز وجاريت جونز: الادارة الاستراتيجية، مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001

38. فيليب سادلر: ترجمة علاء أحمد صلاح, الإدارة الاستراتيجية ، ط1، مجموعة السيل العربية، مصر، 2008
39. مايكل أرمسترونج، ترجمة إينا الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، النيل العربية للنشر، مصر، 2008
40. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة في معرض فرانكفورت، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- الرسائل الجامعية:**
41. شتاتحة عائشة: أهمية تدريب الموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011
42. اسعون عمر: إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013
43. بوحنية قوي: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر ، 2007
44. بوعمامة خامرة: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر، 2014
45. حديدان زينب: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر، جامعة تبسة، 2017
46. حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاردن، 2009
47. رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014
48. ريمة طبول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، ميله، الجزائر، 2014/2013

49. سلاحي يحضية، تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2003-2004، جامعة قاصدي مرياح ورقلة
50. سي أحمد نذير: نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقمة لشهادة الدكتوراه، إدارة الأعمال، الجزائر، 2013
51. عبد الحكيم حربي: أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2013
52. عماد صفوك جلود الرويلي: دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء إدارة الموارد البشرية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، البحرين، 2014
53. لعويمر عمر: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 0 جامعة منتوري، قسنطينة، 2007
54. لمين غلوطي: أنثروبولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2008
55. محمد ملجم: تسيير الموارد البشرية والمالية في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2009، 2010
56. نصيرة بن عبد الرحمن: آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006
- المجلات :

57. سلمى رزق الله ومساك أمينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة آفاق العلوم، العدد7، جامعة البليدة، مارس 2017
58. أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد11، جامعة بسكرة، مارس 2007

59. سليم الياس: الموسوعة الإدارية الشاملة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة، بيروت، لبنان، 2009.
الملتقيات والمنتديات

60. ابو بكر نبق: الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في نقل وتوظيف التكنولوجيا، الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتسيير، جامعة قالم، 26-27 نوفمبر 2007.

61. سلكاد مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أعمال الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، قالم، 27 نوفمبر 2007

62. عبد الفتاح علاوي وآخرون: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل استراتيجي اقتاد المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات لمعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، نوفمبر 2015

خاتمة

الخاتمة:

لقد تناولنا في دراستنا الراهنة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة حيث أكدت على أهمية العنصر البشري لأنه يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر لإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بالإضافة إلى انتماء الفرد لمؤسسة مفتاح التنافسية من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات وتنميتها وبالتالي فإن قيمة المؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه للوصول إلى غايتها ، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تطوير والارتقاء به لكي تحقق وتكسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة فمن أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمؤسسات هو القيام بإدارة الموارد البشرية القادرة على الإبداع وتحقيق المتميز .

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تحدد كافة المتطلبات والأساليب من أجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها ، وكذا توفير موارد بشرية كفئة ومؤهلة والإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعة أدائها من أجل نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

وأخيرا أتمنى أني قد وصلت من خلال هذا العمل إلى إثراء الموضوع من كل النواحي وأجبت على أهم التساؤلات ويبقى هذا الموضوع مجالا خصبا لدراسات لاحقة .

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وتنمية

سنة ثانية ماستر

استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع ، تخصص: تنظيم وتنمية بعنوان : إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
- نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق ، وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم

إشراف الأستاذ:

- عيساوي الساسي

من اعداد الطالبة:

- معمر سعاد

السنة الجامعية:

2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر

- أنثى

2. العمر:

- أقل من 20 سنة

- 20-30 سنة

- 31-40 سنة

- 41-50 سنة

- 51 فأكثر

3. المستوى التعليمي

- أقل من متوسط

- ثانوي

- متوسط

- جامعي.

4. الفئات السوسيو مهنية:

- عون تنفيذ

- عون تحكم

- إطارات

5. مدة العمل في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات

- 5-9 سنوات

- 10-14 سنة

- 19-15 سنة

- 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: هل تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في تفعيل المورد البشري؟

6. في رأيك هل تعامل إدارة المؤسسة العامل كموردا ثمينا؟

- نعم

- لا

7. في رأيك أين تكم فعالية المورد البشري؟

- العمل المكتبي

- العمل الميداني

- الإثنين

8. في رأيك هل تفضل المؤسسة على إعادة تأهيل المورد البشري ذوي الأداء المتدني؟

- نعم

- لا

9. هل تعقد إدارة الموارد البشرية اجتماعات مع العاملين لمناقشة الخطط؟

- نعم

- لا

10. في رأيك، هل تقوم الإدارة المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة للوصول موردها البشري

إلى مستوى الأداء المتميز

- نعم

- لا

11. في رأيك هل تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء العمال

- نعم

- لا

12. هل يؤدي تحقيق التواصل وتفاعل المدير والحوار البشري إلى:

- تشجيع المورد البشري على إبداء الأفكار
- ولاء الموارد البشرية
- وضوح الأهداف
- المشاركة في اتخاذ القرارات

المحور الثالث: هل تساهم عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

13. هل استفدت من دورات تدريبية؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة بنعم: كم مرة شاركت في التدريب:

- أقل من 5 مرات
- من 5 - 10 مرات
- من 11 - 15 مرات
- من 16 فترة فأكثر

14. هل أنت بحاجة إلى فترة تدريبية؟

- نعم
- لا

15. كيف تتم طريقة الاشتراك في البرنامج التدريبي؟

- الاختيار عن طريق الإدارة
- تقديم طلب من العامل
- طريقة أخرى

16. هل يساهم التدريب في تحسين المنتج؟

- نعم

- لا

17. هل هناك تخطيط مسبق لعملية التدريب؟

- نعم

- لا

18. هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريباً؟

- نعم

- لا

19. هل تقوم المؤسسة بتقييمك بعد التدريب؟

- نعم

- لا

كيف يتم ذلك؟

- استمارة معلومات

- اختبارات كتابية

- قياس الأداء

20. هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب؟

- لا

- نعم

المحور الرابع: هل يساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية تناسب للمؤسسة؟

21. هل تحصلت على حوافز ومكافآت من قبل؟

- نعم

- لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تر منحك الحوافز والمكافآت نظرا إلى:

- التحكم الأفضل في التكنولوجيا الحديثة

- إستيعابك للتقنيات المهنية والابتكارية

22. في رأيك هل تفضل الحوافز التي تكون عبارة عن:

- زيادة في الأجور

- تشجيعات

- أنشطة ثقافية

23. ما هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز؟

- مادية

- معنوية

- كلاهما

24. هل أجرك يتوافق مع ما تبذله من جهد؟

- نعم

- لا

25. هل أثرت عليك الحوافز على الصعيد المهني؟

- نعم

- لا

كيف أثرت عليك؟

- تحسن في الأداء

- الشعور بالانتماء الوظيفي

26. هل تمت ترفيتك بالمؤسسة؟

- نعم

- لا

27. ما رأيك في نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة؟

- عادل

- متوسط

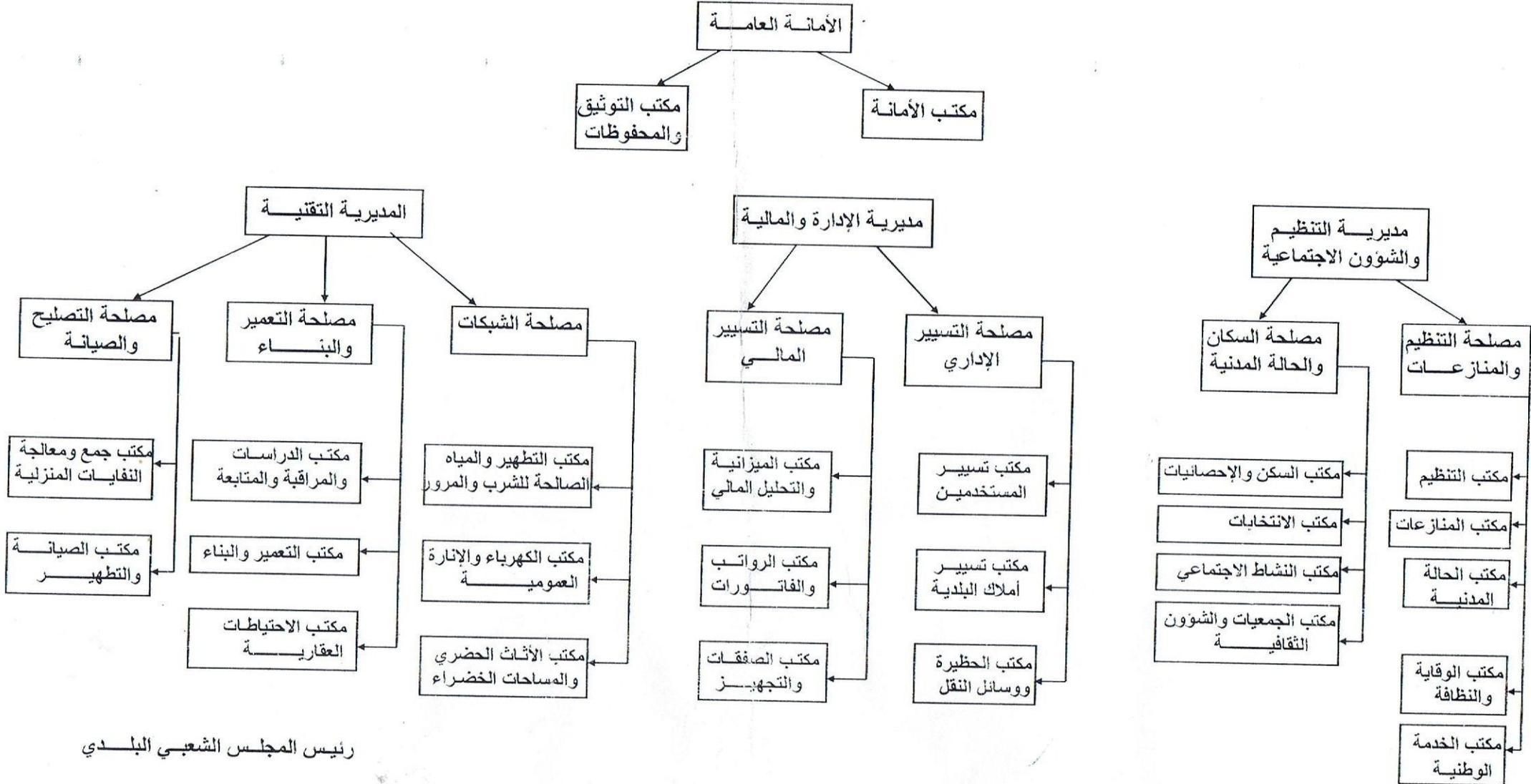
- غير عادل

28. هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل؟

- نعم

- لا

الهيكل التنظيمي لبلدية بئر العاتر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: ق.ع.ا.ا. 2018/2017

تبسة في: / /

إلى السيد: صديقي من مؤسسة OMIPOHOS

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطالب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): صهر سعاد

المستوى: ثانوية ماستر

التخصص: علم اجتماع

موضوع البحث: إدارة الموارد البشرية والبيزة التنافسية

ختاماً تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

المؤسسة المستقبلة

عياض الماس
-
14

RENDZIS Mourad

RENDZIS Mourad
14/02/2018



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم : ل.ع.ا / 2018/2017

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // محمد بن سبتة OMIPIHOS

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

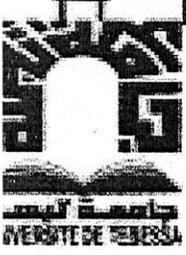
إدارة الوارد الشربة والبيزة التنامية

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علوم الاجتماعيات

اتفاقية تربص ميداني

بين

قسم العلوم الاجتماعية _ جامعة العربي التبسي _ تبسة

و

مؤسسة إنتاج الفوسفات somiphos بئرالعائر

نص الاتفاقية

أبرمت اتفاقية هذه الاتفاقية بين قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي التبسي تبسة ومؤسسة إنتاج الفوسفات - somiphos - بئر العاتروتم الاتفاق على ما يلي:

المادة الأولى: الهدف من هذه الاتفاقية هو مد جسور التعاون بين الجانبين للإسهام في الارتقاء بالبحث العلمي، والسماح للطلبة بالتربص والتعرف على ميدان الشغل من جهة، وإلى تسهيل عمل الطلبة لانجاز مذكرات التخرج من جهة أخرى.

المادة الثانية:

يسمح للطلاب: معرض سرياني بإجراء تربص ميداني على مستوى مؤسستكم لمدة: خلال الفترة الممتدة ما بين

عنوان موضوع التربص:

1- إدارة الموارد البشرية (التنظيمية)

المادة الثالثة: على المؤسسة متابعة الطالب في ما يخص التربص الميداني طيلة تواجده بها.

المادة الرابعة: على الطالب أن يحترم ويلتزم بالقانون الداخلي المعمول به، والساري المفعول بالمؤسسة.

المادة الخامسة: التربص الميداني الخاص بالطالب يدخل في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أو شهادة ليسانس.

المادة السادسة:

على المؤسسة أن تقوم بمراقبة الحضور للطالب طيلة التربص والذي تمنح من خلاله بطاقة المتابعة مؤشرة وموقعة تثبت ممارسة الطالب للتربص طيلة الفترة المبينة أعلاه.

المادة السابعة: يتم سريان مفعول هذه الاتفاقية، مباشرة بعد توقيعها من الطرفين

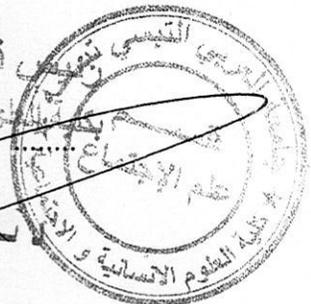
حررت الاتفاقية بتاريخ: 2018/03/12

المؤسسة المستقبلية

قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي التبسي

قسم علم الاجتماع
قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية

محمد الدين جليل





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ة): عيسى السبي

الرتبة: أستاذ مساعد

القسم: علم النفس

أشهد أن المذكرة المعنونة:

إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تطبيقي

من إعداد:

الطالب (ة): مريم عواد الطالب (ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم بنسختها الورقية والإلكترونية.

جامعة تبسة في: 02 ماي 2018

توقيع المشرف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): محمد سعيد

المُعد(ة) للمذكرة المعنونة بـ:

إدارة الموارد البشرية والميزانية السنوية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وتنمية

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في: 2018

توقيع الطالب



إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

اللقب : معمر الاسم : سعاد

المؤطر : عيساي الساسي

ملخص:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي :
كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ؟ وذلك انطلاقا من الفرضيات التي درست أبعاد إدارة الموارد البشرية - الميزة التنافسية - التحفيز - التدريب -
أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بئر العاتر من خلال عينة كاملة قدرت ب : 100% مع مجتمع البحث أي 98 مفردة باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات البحث في علم الاجتماع وملاءمتها للمنهج الوصفي
الكلمات المفتاحية : المورد البشري ، إدارة الموارد البشرية ، الميزة التنافسية .

Résumé

Nous avons essayé à travers cette étude d'aborder le sujet: la gestion des ressources humaines et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, où le problème de l'étude a porté sur la tentative de répondre à la question suivante:

Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à l'avantage compétitif? Basé sur les hypothèses qui ont étudié les dimensions de la gestion des ressources humaines - avantage compétitif - motivation - formation-

L'étude de terrain a été réalisée sur la base d'un échantillon complet estimé à 100% avec la communauté de recherche, soit 98 personnes utilisant le questionnaire, l'interview et l'observation comme outils de recherche en sociologie et leur adéquation à la méthode descriptive

Mots-clés: ressources humaines, gestion des ressources humaines, avantage concurrentiel.