

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار



قسم العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

والعلوم الإسلامية

مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء

الميزة التنافسية بالمؤسسة

دراسة حالة جامعة احمد دراية - أدرار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

بوقرة عبد المجيد

إعداد الطالبتين:

* أقاسم كريمة

* الباشا عتيقة

لجنة المناقشة

جامعة ادرار	الممتحن الأول	د. مسعد فتح الله
جامعة ادرار	مشرفاً	أ. بوقرة عبد المجيد
جامعة ادرار	الممتحن الثاني	د. جودي حمزة

الموسم الجامعي: 1440/1441 هـ - 2019/2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

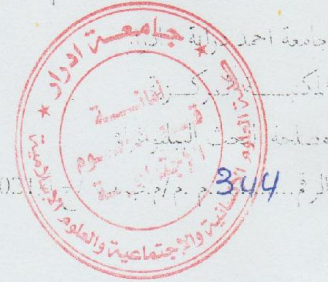
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°...344.....B.C/S.R.B//U.A/2021



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): يوفزة عبد المجيد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: دور ادارة الكوادر البشرية في بناء الكهنة التنافسية

دراسة عبدائية بجامعة أحمد دراية - أدرار

من إنجاز الطالب(ة): أحاسم كريمة

و الطالب(ة): الفاشا عتيقة

كلية: العلوم الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

التخصص: التقييم والعمل

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021 / 06 / 10

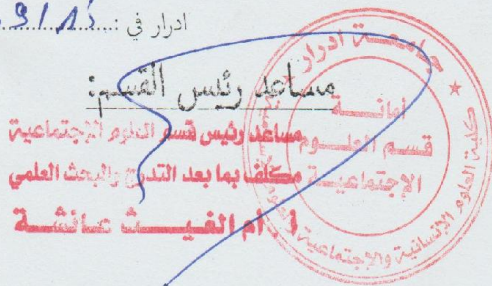
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتدريبات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطالبة بين

النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

أدرار في: 2021.10.31



[Signature]

إهداء

الحمد والشكر لله دائما وأبدا والحمد لله حمدا كثيرا والحمد لله حتى
يبلغ الحمد منتهاه

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

كريمة

إهداء

- ❖ الى من قلبه بالنور يغمرني ويأمرني بأن أتلوا من القرآن آيات لينسيني
حكاياتي يجعلني سعيدة في كل أوقاتي..... {والدي العزيز عبد الفتاح}
- ❖ يا أعذب من النبع وأطيب عشب الأرض من سهرت علي راحتني
وحملت همومي وأنارت دربي بمشاعل عطفها وحبها يامن تسكن الجنة
تحت أقدامها... {أمي الحبيبة جميلة}
- ❖ الى الذي ساندني وكان يدعمني دائما الى أنسي في معيشتي... {زوجي
العزيز سليمان}
- ❖ الى من علموني أن يولد في العتمة مصباح جديد..... {أخواتي
وأخواني}
- ❖ الى من يفهمني في جدي وهزلي {أصدقائي الأوفياء}
- ❖ الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

عائلة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العلم ، ووفقنا لانجاز هذا العمل وإتمامه .

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع واطمئن بالذکر

:الأستاذ المشرف " بوقره عبد المجيد" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث منذ أن

كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية ، ولم يدخر جهدا في مساعدتنا بما

قدمه لنا من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة الدراسة .

كما أتقدم بأسمى عبارات معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة

الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة .

كما لايفوتني أن أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري واحترامي إلى كل من ساهم من

قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ولو بشطر كلمة .

" وجزاكم الله عنا كل خير "

كريمة وعفيفة

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعرهان

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: الجانب المنهجي

1 /الإشكالية : 4.....

2/فرضيات الدراسة: 5.....

3/ أهمية الدراسة: 5.....

4/ أهداف الدراسة: 6.....

5/ أسباب الدراسة: 6.....

6/ تحديد المفاهيم: 6.....

7/ الدراسات السابقة: 9.....

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل: 17.....

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 18.....

أولاً:نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية 18

ثانياً:وظائف إدارة الموارد البشرية 20

ثالثاً:أهداف إدارة الموارد البشرية..... 23.....

24.....	رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
24.....	خامساً: سمات إدارة الموارد البشرية.
27.....	المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
27.....	أولاً: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
27.....	ثانياً: المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
29.....	ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
32.....	رابعاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
35.....	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية

37.....	تمهيد الفصل:
38.....	المبحث الأول: الميزة التنافسية واستراتيجياتها.
38.....	أولاً: أنواع ونماذج الميزة التنافسية.
42.....	ثانياً: خصائص ومحددات الميزة التنافسية.
43.....	ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية.
45.....	رابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية ومداخل بناءها.
46.....	خامساً: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.
50.....	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

أولاً: إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية	50
ثانياً: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية.....	53
ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....	55
رابعاً: الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية.....	56
خلاصة الفصل	58

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة

تمهيد.....	60
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية العلمية.....	61
أولاً-تعريف مجال البحث	61
ثانياً-المنهج المتبع والتقنيات المستعملة.....	64
ثالثاً-العينة وطرق اختيارها.....	66
المبحث الثاني: تحليل البيانات العامة.....	69
أولاً-تحليل الجداول الإحصائية للبيانات.....	69
ثانياً-الاستنتاج العام.....	88
خاتمة:	91
قائمة المصادر والمراجع:	93
الملاحق	98

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	يوضح الجنس
02	يوضح السن
03	يوضح المستوى التعليمي
04	يوضح الاقدمية في الوظيفة
05	يوضح حرص المؤسسة على عقد دورات لرفع مهارات العمال
06	يوضح قيام المؤسسة باستخدام برامج تدريبية وتكنولوجية حديثة
07	يوضح تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة
08	يوضح برامج تدريبية تعمل على تقرب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة
09	يوضح قيام الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية
10	يوضح قيام الجامعة بتقييم أداء موظفيها بعد الدورة التدريبية لتحديد مدي تأثير الدورات التدريبية على الموظفين
11	يوضح عمل الجامعة على تحفيز موظفيها لاشتراك في الدورات التدريبية
12	يوضح قيام المؤسسة بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية
13	يوضح قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية بعد دراستها
14	يوضح قيام المؤسسة بوضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجاتهم
15	يوضح تلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع منصبه
16	يوضح تخصص المؤسسة حوافز مادية للعمال لبذل مجهود أكثر

79	يوضح تخصص المؤسسة حوافز معنوية للعمال لبذل مجهود أكثر	17
79	يوضح تشجيع المؤسسة للعاملين على بناء مجهود إضافي خارج إطار العمل	18
80	يوضح كيف يتم تقييمك داخل المؤسسة	19
81	يوضح هل يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية	20
81	يوضح هل يؤثر تقييم الأداء على الوقع من مستواك داخل المؤسسة	21
82	يوضح هل نظام تقييم الأداء يجعل الفاشل أكثر شعور بالمسؤولية	22
82	يوضح هل للمؤسسة آراء ومقترحات تسعى لتنافسية	23
83	يوضح هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين	24
83	يوضح هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من اجل تحقيق التميز	25
84	يوضح هل تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تواجهها	26
84	يوضح هل تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها	27
85	يوضح هل توفر المؤسسة للعاملين بها مجالاً من الحرية	28
85	يوضح هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءاتهم	29
86	يوضح هل للمؤسسة نمط إداري مطبق	30
86	يوضح هل تسعى المؤسسة لتقليل من التبذير	31

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تشهد البيئة الاقتصادية العالمية المعاصرة اشتداد حمى المنافسة وكثرة المنافسين في ظل تنامي ظاهرة السوق الذي من خصائصه تحرير التجارة العالمية ورفع حماية الدولة وقيام التكتلات الاقتصادية، ومن ثم فإن الدول تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، من تحسين المزايا التنافسية للأنشطة الاقتصادية المختلفة للبقاء على الأقل في السوق التنافسية .

والنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع والتكنولوجيا وعولمة الأسواق وشدة المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة .

وفي ظل هذه التغيرات فإن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها، إذا أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأس مالها المادي بل رأس مالها الفكري، مما فرض على المؤسسات مهمات جديدة من أهمها: جذب واستقطاب موارد بشرية تتميز بالمعرفة العالية والقدرة المتميزة .

وما كان لمنظمات الأعمال أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لولا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافيا لتحقيق التنافسي الى دورها الاستراتيجي ، وطاقة ذهنية ومصدرا للإبداع والابتكار، كما أنها تعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المؤسسة جاهدة لا امتلاكها .

وعليه نجد أن الاهتمام بالكفاءات و الموارد البشرية أضحي ابرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميزها عن المنافسين.

وعليه فقد جاءت دراستنا من اجل الاطلاع على مدي مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة ،حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت الى جانبين :جانب نظري وجانب ميداني مقسمه الى 5 فصول ومحاولة الإجابة على الإشكالية والتوصل الى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات البحث قمنا بتقسيم الدراسة الى 4فصول تتمثل في :

الفصل الأول :خصص للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة حيث تم فيه صياغة الإشكالية ،تحديد أسباب اختيار الموضوع ،أهميته أهدافه ،كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع ،الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : فقد خصص لدراسة الموارد البشرية تعريفها ،أهدافها ،أهميتها ،نشأتها و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الموارد البشرية

الفصل الثالث :يسلط الضوء على الميزة التنافسية ،انواعها ،خصائصها ،مصادرها ،كيفية بناءها والاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

ويعني بدراسة العلاقة التي تجمع إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة بدراسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية .

الفصل الرابع :خصص للجانب التطبيقي من الدراسة وكان الجامعة الأفريقية احمد دراية أدرار حيث قمنا بإعطاء نبذة عن تأسيس الجامعة وكذلك منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحليل نتائج الاستمارة التي قدمتها الباحثين الى أفراد مجتمع البحث . وأخيرا ختمنا بخاتمة اجمعنا فيها أهم النتائج البحثية ،وإثبات صحة الفرضيات .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية :

إن من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتها على التأقلم مع التقنيات ومسايرة التحولات التي يشهدها العالم، فنجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على الطاقة البشرية وطرق إدارتها داخل المؤسسات باعتبار هذه الطاقة المكون الأساسي من مكونات المؤسسات وبقائها واستمراريتها.

إن تطور النظرة للمؤسسات في الوقت الراهن نتيجة مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة هو تطور النظرة للمورد البشري بالدرجة الأولى وهو ما يتجلى في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات، وهذا عن طريق توظيف الكفاءات اللازمة لكي تؤدي دورها بكل فعالية في تحقيق الأهداف المرسومة ومنه خلق ميزة تنافسية.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه إدارة المؤسسات في تطوير المجتمع باعتبارها أولى التنظيمات المنقوطة بتولية المعرفة ونشرها كان لزاما عليها تثمين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها.

لكن ما يواجه أغلب المؤسسات الجزائرية اليوم هو عدم قدرتها المنافسة مع مختلف المؤسسات وعدم ارتقاءها إلى مستوى التصنيف العالمي للمؤسسات وهو ما تواجهه مؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص.

فبالرغم من الإصلاحات التي شاهدها منظومة المؤسسات الجزائرية، إلا أنها تواجه مشكلات وتحديات تستدعي مراجعتها حتى تتماشى والتغيرات الحاصلة على مستوى البنى الاقتصادية والاجتماعية فتوظيف إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية لم يؤثر إيجابا في جعلها مؤسسة منافسة بل تواجه عدة مشكلات أدت إلى صعوبة تكيفها وفرض وجودها.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة كالاتي:

- ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب الإجابة على الفرض الآتي:

1- يؤثر التخطيط في بناء ميزة تنافسية.

2- يؤثر التدريب في بناء ميزة تنافسية.

3- يؤثر التحفيز في بناء ميزة تنافسية.

يؤثر تقييم الأداء في بناء ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة:

- أهمية إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكييف الجامعة مع المستجدات والتغيرات الراهنة من خلال تثمين وصقل مهارات وكفاءات موظفيها.

- أهمية الأداء البشري في حياة الجامعات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.

- الوقوف على واقع الجامعات الجزائرية ومستويات الأداء لدى موظفيها.

- توجيه مسؤولي إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية إلى ضرورة اعتبار مواردها البشرية شريكا إستراتيجيا.

- تقديم صورة عن إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص.

- التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي بدورها تفرض على المؤسسات ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تدريب وتنمية الموارد البشرية لإكسابها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها.

- التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في مجالات العلم والمعرفة والتي تفرض عليها انتهاج سبل كفيلة بتنمية مواردها البشرية.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية.
- إبراز الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص حيث أن الموضوع يدخل في إطار التخصص.
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستحدثة.
- الكشف عن الثغرات التي تسبب في فشل المؤسسات وعدم تطورها.
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على المورد البشري.
- الرغبة في البحث واستطلاع خبايا هذا الموضوع.

تحديد المفاهيم:

(1) الإدارة:

هي عملية نسق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة¹.

1- محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1999، ص 30.

ومنه يمكن القول أن الإدارة هي المخطط والبرامج التي تدير وفق وتيرة منظمة من خلال اعتمادها على عملية إدارية محكمة ومنسقة من أجل توظيف كل الموارد والإمكانات الموجودة لديها، وتطبيق مختلف وظائفها ونشاطاتها لتحقيق الأهداف المسطرة.

(2) الموارد البشرية:

تعرف على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم لما يختلفون في وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية¹.

التعريف الإجرائي: هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في رسم سياسات وأهداف المنظمة من خلال العمال وذلك باستخدام قدراته ومهاراته وخبراته حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

(3) إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتنميتها وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة².

يعرف برنو طي إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد

1- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

2- إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 198، ص 43.

والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"¹.

كما تعرف على أنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"²

التعريف الإجرائي: هي نشاط إداري يهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية في ممارسة العملية الإدارية وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذا إعداد البرامج الهادفة إلى تنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

مفهوم الميزة التنافسية:

لقد قدمت تعاريف متعددة للميزة التنافسية نذكر منها:

1- تعرف بأنها أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين للمنتجات

كما تعرف بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة اعلي من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثار التهديدات ،وهي تنتج من قدرة المنظمة علي استغلال مواردها المادية والبشرية فقط تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف.³

2-يري بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 19.

2- سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 10.

³ حكيم بن جروة ،سامي بن حيرة ،مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية ،المجلة

الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،01، ديسمبر ، 2014:ص182.

تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

بينما يري Mcferidge أن الميزة التنافسية ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي اعلي من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون علي حساب الأرباح.

ويعرف خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي

تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء استراتيجيه الجودة الأعلى.¹

*التعريف الإجرائي:

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين وتؤكد اختلافها عن منافسيها وتمكنها من تحديهم ومواجهتهم وتحقيق ربح اعلي يمكنها من البقاء والاستمرار مقابل انخفاض في التكاليف.

الدراسات السابقة:

من أجل أعداد نموذج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين مفهومي تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وفيما يلي أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها :

الدراسة الأولى:

- دراسة قوبع خيرة 2010-2011

- عنوان الدراسة:تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

¹ سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 6، 7.

- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير
- مجتمع الدراسة: المطاحن الكبرى - الزهرة مستغانم
- الإشكالية: إذا كانت الموارد البشرية هي أئمن عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

الدراسة الثانية:

- دراسة سلامي فتيحة 2013-2014
- عنوان الدراسة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- نوع الدراسة: رسالة تخرج لنيل ماستر علوم التسيير
- نوع الدراسة: رسالة تخرج لنيل ماستر علوم التسيير
- مجتمع الدراسة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة
- الإشكالية: مامدى مساهمة تسيير الكفاءة في تحقيق التنافسية
- النتائج: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تولي اهتماما بالغاً للعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاته وهي على وعي بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز.

الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- نوع الدراسة: دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني
- مجتمع الدراسة: مؤسسة SARL MULTIBETON
- الإشكالية: ما مدى مساهمة تنمية الموارد لبشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTIBETON بمدينة بسعادة
- النتائج: تم التوصل الى أن التدريب هو المكون الوحيد الذي له دور في تحقيق الميزة التنافسية وهو أهم ما أوصت لاهتمام به هذه الدراسة.

الدراسة الرابعة:

-دراسة كاك (kak,sushil,2002)بعنوان "استدامة الميزة التنافسية من خلال استعراض جوهر الكفاءة".

- SustainableCompetitiveAdvantagewithCoreCompetence:A Review

- تهدف الدراسة الى معرفة دور جوهر الكفاءة في استدامة الميزة التنافسية ،وذلك لأن إمكانيات المؤسسة لاستدامة الميزة التنافسية تعتمد على ندرة مواردها وقدراتها ومدى القدرة على محاكاتها وتقليديها .وكذلك تطرقت الدراسة لتحديد مصادر جوهر الكفاءة ،ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وتناولت أيضا بشكل أكثر تركيز كيفية صياغة الإستراتيجية في جوهر الكفاءة ،من خلال التعلم المنظمي،الإستراتيجية الأكثر مرونة ،الإدارة الفاعلة للتكنولوجيا ،والمورد البشري باعتباره المصدر الرئيسي لجوهر الكفاءة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1-مفهوم جوهر الكفاءة هو مصدر مهم لاستدامة الميزة التنافسية ولنجاح المنظمات وتعظيم أرباحها

2-كلما كانت القدرة على التقليد الميزة التنافسية صعبة قابلها تكاليف عالية للمنافسين لتقليد تلك القدرات.

3-مفهوم جوهر الكفاءة هو مصدر مهم لاستدامة الميزة التنافسية ولنجاح المنظمات وتعظيم أرباحها

الدراسة الخامسة:

- دراسة كيرك (kirk,2000)بعنوان "رأس المال الفكري كأهم مصدر استراتيجي في التخطيط للتعليم العالي".

- Intellectual capital the mos

- strategic asset, planning for higher education
- تهدف الدراسة الى تحديد مدي أهمية رأس المال الفكري لمؤسسة التعليم العالي ،وقد استخدمت الدراسة لمناقشة رأس المال الفكري من منظور التخطيط ،والبحت في شبكة العوامل المترابطة في التعليم العالي والتي تؤثر على مدي الاستفادة من الثروات وأهمية الدور الاستثنائي لرأس المال الفكري باعتباره عنصرا استراتيجيا .
- وقد توصلت الدراسة الى نتيجة حاسمة وهي أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة لمؤسسات التعليم العالي ،وأي مؤسسة للتعليم العالي غالبا ما تحيي وتموت من خلال نوعية رأس المال الفكري الموجود في الكليات وهيئة التدريس والإداريين العاملين في تلك المؤسسة .

الدراسة السادسة :

- دراسة ميمون وآخرون 2009 MEMON AND OTHERS
- بعنوان: HUMAN CAPITAL A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IDEAS FOR STRATEGIC LEADERSHIP
- "رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية كفكر القيادة الإستراتيجية." .
- وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وذلك في ضوء مدخل الموارد الذي يعتبر العنصر البشري عنصر حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية .
- وكان أهم نتائج هذه الدراسة :
- أن التكنولوجيا،العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية.

- توصلت الدراسة بأنه لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المعرفة الحالي.

الدراسة السابعة :

دراسة شينغ ويو ييه Cheng And Yu Yeh 2007

- بعنوان: Core competence and sustainable Competitive advantage in air-Cargo Forwarding. Evidence From Taiwan

- "جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية حالة شركات الشحن الجوي في تايوان

- هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه الدراسة على النظرية القائمة على أساس الموارد، لمعرفة السبب وتأثير العلاقة على الأبعاد الداخلية للمنظمات والتي تتمثل في الموارد والقدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالإضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.

- أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم.

- أن إستراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

- الدراسة الثامنة:

نظرية الميزة التنافسية المستندة على الموارد: نظرة توضيحية بالتطبيق على Grouped Salomon Dominique Puthod, Catherine Thévenard

- <http://www.strategie-aims>

- هدفت الدراسة إلى:

- توجيه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات
 - تعريف وتقييم موارد المؤسسة محل الدراسة
 - معرفة ماذا ينبغي وكيف يمكن للمؤسسة تجديد مواردها وكفاءاتها والمحافظة في نفس الوقت على ميزتها التنافسية
 - وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تنافسي
 - التركيز على أهمية التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي الذي يسمح بتحديد الخصائص التنافسية
 - التحليل الداخلي يركز على فهم ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة
- الدراسة التاسعة:**

- "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"
- ● أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال للباحث بلالي احمد.
- ● كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007
- تطرق البحث للإشكالية التالية "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة"
- أهداف الدراسة:
- ■ الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة

- محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودة الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تنجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك
- محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الإستراتيجية

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يحظى المورد البشري باهتمام كبير في عالم اليوم نظرا لأهميته النسبية مقارنة بالموارد الأخرى، وضرورته في كافة العمليات الإنتاجية والبيئية والإدارية والمالية وغيرها، فالتطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات وتكنولوجيا المؤسسات الذي إلى تغيرات في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسات وبالتالي في احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر للعامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارات والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، أي ظهور حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين)، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن.

2) مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والرطوبة... الخ، وهو ما أدى إلى تشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل.

كما ميز هذه المرحلة أن غلب فيها العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم ومهد لظهور إستراتيجيات جديدة محررة للعمال.

3) مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور، والذي قام بدراسة الوقت والحركة وعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل، إضافة إلى التدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم. ظهور مدرسة التقسيمات الإدارية هنري فايول التي أدت دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على المبادئ 14 التي كانت بمثابة قواعد فكرية يركن لها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها التون مايو وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية سائدة¹.

4) مرحلة نهاية القرن العشرين:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية.

¹ - خضير كاظم حمود وباسين خريشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الجامعة الهاشمية، ط 1، 2007، ص 21، 22

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة شاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك ربحيتها¹.

إذ عرفت المراحل الأخيرة من القرن العشرين ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات النسبية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك وهي:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المستمر على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات مسارعة.
- تحديات النسبة السكانية والثقافية مثل: حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء².

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

1) تحليل وتوصيف الوظائف:

وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة³.

1- د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 12.

2- خضير كاظم حمود وياسين خرشة، مرجع سابق، ص 22.

3- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص 43.

(2) تخطيط الموارد البشرية:

حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلة بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب ،وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.

(3) الاستقطاب والاختيار: ونركز هنا على الاستقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة .ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

(4) تدريب وتنمية الموارد البشرية:

هذه الوظيفة تعد من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم¹.

(5) تقييم أداء العاملين:

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة الى تقييم أدائهم وتحديد مدي كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد ،وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف².

(6) الأجور والرواتب:

ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤديه ،ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور

¹ -محمد بن دليم القحطاني ،إدارة الموارد البشرية :نحو منهج استراتيجي متكامل ،ط 4 ،امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان ،2015 ،ص 27.

² - سنان الموسوي ،ادارة الموارد البشرية وتأثيرت العولمة عليها ،ط 1:دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن ،2004 ، ص 32.

،وتحديد سلم المراتب ،والحد الأدنى والأقصى لكل درجة ،والقرارات المتعلقة بتعديل السلم ،من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام .

(7) النقل والترقية:

الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة لتحقيق من أنها تتم وفق القواعد المحددة فعندما يجري نقل الموظف من قسم الى آخر يتم الرجوع الى سجله الوظيفي للتحقق من انه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة الطراد نقله إليها ،وعندما يتم اتخاذ ترقيته الى وظيفة أعلى يتم التأكد من انه مستوف لشروط الترقية ،كذلك تتولي إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقويم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن¹ .

(8) تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:

هذه الوظيفة تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين .

(9) وظيفة علاقات الموارد البشرية:

هذه الوظيفة تشمل فرعين:

أ- **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلال تصميم برامج تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المؤسسة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها .

ب- **علاقات العمل:** هذا النشاط سمي سابقاً بالنشاطات الصناعية وتمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب

¹ - مازن فارس ، أدارة الموارد البشرية ، ط 3 ،مكتبة العبيكان ،السعودية ، 2009 ، ص 41.

المؤسسة بالتفاوض معها فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك¹.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية :

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية الى :

1/أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

*الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل أنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وقلل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا.

*تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.

*الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

2/أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :

*إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ،وتوفير شروط او ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

*أيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

3/أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :

*تتطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها ،أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ،كما

1- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2004.

تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة¹.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية :

1-اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.

2-تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.

3-تضع الخطط الملائمة لاختبار الأفراد الذين يريد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.

4-تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.

5-تعني بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العلمية والناجعة لها².

خامساً: السمات المميزة للموارد البشرية في المؤسسة :

والتي نشير إليها في نقطتين أساسيتين

(1) التنظيم في علاقته بإدارة الموارد البشرية :

-تدني نظرة الإدارة العليا الى إدارة الموارد البشرية واعتبارها قليلة الأهمية في الفعالية قياساً لما تحظى به أداة الإنتاج والتسويق غيرها والمجددة للوقت والجهد والمال.

-عزوف الإدارة العليا عن إشراك إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي لإدارة أعمالها.

-فرض قيود على حركة الأفراد والتي تظهر في صورة ضوابط مقيدة للمبادرة والابتكار وبالتالي الفعالية.

-افتقاد مسؤلي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الأمرة حتى أن انتشارهم لا يتم على الوجه المطلوب.

¹ - مصطفى محمد الجريوة ، أدارة الموارد البشرية ، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ،عمان ، 2017، ص - 24-26 .

² - مجيد الكرخي ،إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ،العراق ، 2012، ص 26.

(2) إدارة الموارد البشرية من الداخل:

- غلبة الجوانب الإجرائية التنفيذية للمهام السطحية على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على نواحي التخطيط وتطوير برامج العمل.
- افتقار الموارد البشرية للجوانب القانونية لتنفيذ اللوائح التشريعات الخاصة بالعمل والصادرة عن الدولة ،والأمور التعاقدية الشكلية الخاصة بحقوق العمال ووجباتهم وقت القانون وكذا مسائل المخالفات الإدارية والتنظيمية.
- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تصميم وتحليل الوظائف وقد يصل الى حد افتقار الطاقات لتوصيف نموذجي.
- افتقاد الموازنة بين الوضع الراهن والمستقبلي لاحتياجات الأفراد ومصدر الحصول عليها ولا يتم التفكير إلا في الحاجات العاجلة.
- عشوائية عملية الاستقطاب وقيامها على أسس غير موضوعية لصناع الاستطلاعات من حالة العرض والطلب في سوق العمل ومستويات الأجور والرواتب في المؤسسات ولا موضوعية معايير الاختبار والتعيين واعتمادها على المحاباة والجهورية أكثر من أي شي آخر.
- افتقاد إدارة الموارد البشرية لأغلب شروط التكوين ،الأمر الذي يرفع تكاليف العملية المترتب عنه ما يجعلها تفوق المهارات الجديدة المكتسبة لدي العمال.
- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقييم الأداء الذي لا يخضع الى برنامج مدروس ما جعل منه نشاطا روتينيا لا يترتب عنه أي نتائج.
- غياب برنامج واضح في عملية تقييم الوظائف المهمة في تحديد هياكل الأجور والحوافز .
- تقادم برامج الصحة والسلامة المهنية التي أصبحت لا تواكب ظروف بيئة العمل المتغيرة.

-والملاحظة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أكثر من مؤسسة جزائرية تخضع لواقع نمطي يوضح معاييرها وطرق تنفيذها أي تخضع لنفس جملة الضوابط بالرغم من اختلاف أوضاعها وأحجامها ونوعية نشاطها وتخصصاتها ما يشكل تنظيما بيروقراطيا جامدا، يتعامل مع الأفراد ويطبق قانون شكلي وبطريقة نمطية لا تفرق بين العمال ولا بين نوعية عملهم وظروفه، ولا بين الجماعات التنظيمية وخصوصية قطاعاتها ما يحول نظام إدارة الموارد البشرية الى مجرد وجود لا معني له¹.

¹ -د-زوا تيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، ص-ص-18-20.

المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية تتضمن استخدام مفاهيم التقويس لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، المدمجة عموديا مع إستراتيجية العمل وأفقيا بعضها مع بعض .

تعرف هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المرتبطة باعتبارات المؤسسة ككل مثل الكفاءة التنظيمية وجوانب أكثر تحديدا لإدارة الأفراد مثل أصل الموارد، التعلم، التطور، المكافأة وعلاقات الموظفين¹.

ثانياً: المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

هناك نظرة سائدة تبسيطية وتهميشية للموارد البشرية وإدارتها وبخاصة في بلدان العالم الثالث، تلك النظرة نابعة من الدور التقليدي الذي كانت تقوم بها أقسام الذاتية في حفظ الأضابير والسجلات والجهد الإداري الورقي واليومي، ولكن وبعد أن تقلصت أبعاد العالم في زمن العولمة وصار العالم قرية محدودة لمتصفح الانترنت والمتعامل مع المعلومات التقنية ومنظوماتها وبياناتها الرقمية ومعلوماتها الغنية، وتطور إمكانات إدارات العاملين لتكون لدارت إستراتيجية للموارد البشرية ذات إمكانات علمية متخصصة وفنية ومهنية عالية بما يوازي ويكافئ مهامها التنافسية الدقيقة والحيوية .

تأسيسا على المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي أصبح الإنسان المتعلم والمتخصص مصدر رائد للاستثمار وأصبح غاية وليس وسيلة من وسائل الأعمال الروتينية النمطية، فان الموارد البشرية وخاصة المبدعة يمكن أن تكون من ضمن الكفايات الجوهرية للمنظمة، إضافة الى دورها المحوري في العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية .

¹ - مايكل ارسترونج، ط 2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2020، ص 50.

النشأة والتطور :

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تاريخية للوصول الى ما وصلت إليه ،ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت الى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارتها لتكون إدارة إستراتيجية معاصرة ،ويبدو أن هنالك عوامل اقتصادية إدارية تكنولوجية مهمة أسهمت في تكوين وبلورة إدارة الموارد البشرية وأهمها:

ضرورة رفع كفاءة إنتاجية العاملين ،وتزايد كلفة العنصر البشري ،وضغوط تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة ،وتغير تطلعاتهم ،وتشريعات الضمان العمالية إضافة الى تأثير النقابات العمالية والتغيرات التكنولوجية المسارعة ،وتكلفة المعدات ،وتطور الاتصالات والمعلوماتية ،إضافة الى العوامل الإدارية وأهمها استخدام الكمبيوتر والمنطلقات والأساليب الجديدة للتعامل مع الأفراد بعد التطورات الإدارية في أساليب ونظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف وأنظمة حلقات الجودة ،وبرامج إدارة الجودة الشاملة.

الفلسفة الأساسية للتحويل :

تكمن الفلسفة الأساسية لهذا التحويل في:

*الإنسان المنتج أهم عنصر استراتيجي في المنظمة

*إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط والتطوير المتكامل.

*أن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفراد مؤهلين وروح معنوية عالية.

أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليست متناقضة وان إدارة المنظمة تستطيع تحقيق هذه

الأهداف من خلال المواءمة ومن خلال تصميم الوظائف والاختيار.

لكل ذلك تصبح إدارة الأفراد جزء من وظيفة اكبر هي إدارة الموارد البشرية لتكون في

موازاة إدارة الإنتاج والتسويق والمالية ولتكون إدارة تنفيذية مشاركة تماما في دفع

إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ،وليست إدارة منعزلة مستقلة أو استشارية. أن لدورها

لم يعد محصورا في حفظ السجلات وأضابير الأفراد والممارسة الروتينية اليومية لشؤون الأفراد العاملين بل ضمان عدم تعارض قراراتها مع قرارات وخطط ونشاطات الإدارات الاخرى للمنظمة¹.

ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة ،ويمكن تصنيف هذه التحديات الى ثلاث مجموعات ترتبط بالعاملين أنفسهم وهي التحديات البيئية والتنظيمية والذاتية التي نوجزها كما في أدناه :

التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية والمنظمة والمؤثرة على أدائها ونظرا على انه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد في هذه الحالة التحسب والاحتياط المسبق لذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرصة والتهديدات ومحاولة تجاوز أو تقليل هذه التهديدات ، واقتناص الفرص واستثمارها كما وانه لا بد من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة. ومن أهم المتغيرات الخارجية وهي:

المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية... الخ ،وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية اتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مختلفة مرنة وسريعة بهدف لتقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها .

¹ - حمزة ألبالي ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الأسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص-ص

كما تواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازي وفق القوانين والتشريعات المجددة، إذ تتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس والعمر و العرق والقومية وفي ظل العولمة فان منظمات الأعمال المعاصرة تواجه كل يوم تغيرات سريعة تتطلب معرفة إدراكية عالية المستوى مع مهارات متقدمة للأفراد وفهم للأنظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغير، ويتوجب عن ذلك وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة لتطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية في ظل التطورات الهائلة في عالم الاتصال و المعلومات، ويتطلب في الحالة هذه إن يتحلى المدير عموما ومدير الموارد البشرية خاصة في عصر العولمة بمجموعة من الخصائص والسمات ليتمكن من النجاح في منظمته وان يجعلها باستمرار تقف على شاطئ الأمان .

التحديات التنظيمية :

تتمثل هذا التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة المنافسة.ها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ومن أهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الدانية والحاجة الى ثقافة تنظيمية قوية .إن الحاجة من الحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز الكلفة ومستوى النوعية القادرة على المنافسة .لذلك فمن المهم إيجاد طرق لزيادة مناسبة فعالية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع .
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .
- خلق قدرات مميزة من خلال سياسات الاختيار ،التعيين،التدريب والتطوير ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة

الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دور واضح في تحسين القرار الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية الى المواقع الأدنى في المنظمة وهما يعكس الاهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا للمساهمة في تحسين الإنتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة أي لا بد من تبنى قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصه والتركيز التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية .

تحديات الفردية :

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا و الأمور المتعلقة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ،ومن أهم هذه التحديات :التطابق بين الفرد و المنظمة و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي توجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك ، ويتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة و جذب الكفؤين منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة .

إن التهديدات التي يواجهها العاملين بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وعلى صحتهم النفسية عندما تواجه المنظمة ظروف اقتصادية تضطر الى تقليص نشاطاتهم ،فقد تعتمد على سياسات التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع أكثر حاجة لهم أو سياسات إعادة التدريب والتأهيل أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مالية .

ومن كل ما سبق من تحديات نلاحظ بان تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على البشرية والحفاظ عليها ،هذه التي ساهمت وتساهم في سعى هذه الإدارة الى تصميم البرامج و السياسات

المناسبة و الموافقة مع التحديات البيئية و التنظيمية و الفردية وكذلك مع استراتيجيات الأعمال و التركيب التنظيمي¹ .

تحديات اجتماعية وديموغرافية:

إن البيئة الديموغرافية للمنظمة تعرف بعدة عوامل منها²:

- النمو في السكن.
- القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تلعب دورا هاما بالنسبة لإدارة الأفراد، إذ تؤكد على دوافع وسلوك العاملين.

أما التحديات الاجتماعية فتتمثل فيما يلي:

- تعدد ثقافة العاملين حيث تعكس كل ثقافة مجموعة من القيم والأعراف.
- تعدد لغات العاملين متعددي الجنسيات حيث يؤثر اختلاف اللغات على إكمال ووضوح الاتصال، من ثم على فاعلية فهم التوجيهات نقل الاقتراحات والشكاوى.
- يؤدي تعدد واختلاف الثقافات بين العاملين لزيادة احتمال تكوين جماعات غير رسمية يؤلفها العاملون من جنسية أو جنسيات متعددة.

رابعا: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لهذه الإدارة، والمقصود بهذه الإستراتيجية (تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية).

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي :

¹ - سعد علي الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة ، ط1، دار البازوري العلمي للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2019 ، ص 39-42.

² - أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، جامعة الزقازيق، مصر، ط3، 2000، ص 87.

- 1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من اجل ثبات ساسة الاختيار والاستفادة من وجود من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- 2- اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج ،ومن اجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجيدين للوصول الى المناصب الإدارية العليا.
- 3- التخلص من كل الجوانب المحيطة لجهود العاملين والمثبطة لروحهم المعنوية .
- 4- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوي اكبر من المستوي السائد في السوق.
- 5- اعتماد ساسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- 6- اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.
- 7- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ويرضى ويعطي اعلي تقدير واعتراف بالانجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- 8- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.
- 9- اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.

10- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجة متفرقة وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية¹.

¹ - سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ، ص 24,25.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة وصل بين مختلف الإدارات بالمؤسسة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف علي كافة الأمور في المؤسسات وتنظيم العمل الإداري .

أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي حيث أصبحت الإدارة تلعب في علاقاتها بالمؤسسات ،فقد أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على بقاءها ومحددات أساسيا لفرصها في النجاح وبلوغ أهدافها فإدارة الموارد البشرية احدي أهم الإدارات الأساسية المهمة والضرورية لتحقيق أهدافها ،لذلك يجب على المؤسسة استقطاب الموارد البشرية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

تمهيد:

أن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المؤسسة يوحي بأهمية التعرف على ماهية تلك الميزة وماهية المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية داخل المؤسسات. حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية علي غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها 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 المؤسسة ومن أهم الحقائق في هذا المجال أن على المؤسسات إن لا تنتظر طويلا لكي تبني مزاياها التنافسية، بل يجب أن تقوم بالبحث وتحليل مواردها و إمكانياتها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية بها لأنها هي مصدر وأساس بناء الميزة التنافسية وتطويرها وهناك حقيقة أخرى يجب علي المؤسسات ألا تغفل عنها إلا وهي أهمية الميزة التنافسية التي تدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين في ذلك القطاع.

سوف نتطرق في هذا الفصل من الدراسة إلى تحديد أنواع الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها وكيفية بنائها ونصل أخيرا إلى معرفة العلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة.

المبحث الأول: الميزة التنافسية واستراتيجياتها.

أولاً: أنواع ونماذج الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أنواع ونماذج مختلفة ومتنوعة نوضحها كالاتي:

1-أنواع الميزة التنافسية:

تباينت آراء و تصورات الباحثين في تحديد أنواع المزايا التنافسية، فالبرجوع إلى أدبياتهم وأرائهم فأنهم قسموا الميزة التنافسية إلى قسمين رئيسين هما التميز على أساس الجودة و التكلفة إلا وطاً أما نحن ارتأينا هنا أن نقسم المزايا التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما، النوع الأول على أساس الفاعلية التشغيلية للشركات أو القطاعات والآخر الميزة التنافسية على أساس التواصل والاستمرار، والهدف من ذلك هو تناول هذه الأنواع بشكل أعم وأوسع و كالاتي¹:

أ- الفاعلية التشغيلية:

ترتبط هذه الميزة بقدرة الاقتصاد الوطني عبر قطاعاته الاقتصادية المختلفة على جذب المستهلكين من خلال تحسين الوظائف لإتمام عمليات التبادل، والحصول على مزايا تنافسية تشغيلية، إذ يتطلب ذلك من مؤسسات وقطاعات الاقتصاد الوطني تطبيق حزمة من الإجراءات مشابهة لتلك المطبقة من لدن المنافسين في السوقين المحلي والدولي، لكن بكفاءة وأداء أفضل، من خلال تقديم أفضل العروض من حيث الجودة في السلع والخدمات، أو تقديم المستوى نفسه من الجودة بنوياً التكاليف، و التميز في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقات المباشرة بين الوظائف الرئيسية للسلعة أو للخدمة والحاجات الأساسية للمستهلك، بل يتعدى ذلك، فالمنتجات التي قد تقدم حلولاً لحاجات رئيسية أو ثانوية، لاسيما تلك التي ترتبط بتكاليف إضافية للمستهلك (مثلاً الاقتصاد بالطاقة) فإن

¹-محسن عبد الله الرجعي، د-صفاء عبد الجبار الموسوي، د-عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، صص 23-29.

هذا من شأنه أن يرفع مستوى الإشباع لدى المستهلك ما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمنتجات أو الخدمات على مستوى الشركة أو القطاع أو على مستوى الدولة. نستعرض هنا ميزتين رئيسيتين من المزايا التشغيلية هي ميزة تميز المنتج أو الخدمة وميزة التكلفة الاوطا وكالتالي:

ميزة تميز المنتج أو الخدمة:

إن التميز بحد ذاته هدف رئيسي لسعى القطاعات الاقتصادية المختلفة من خلاله إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وإن الحصول على هذه الميزة ليس يمكن في كل الظروف ومن ثم يتطلب ذلك توفر مجموعات من الشروط منها:

- ضرورة تعدد استخدامات المنتج السلعي والخدمي وتوافقهما مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد قليل من المنافسين يتبعون أسلوب التميز نفسه.
- تقدير المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

من أجل الحياة على التميز يقع على القطاعات الاقتصادية مسؤولية توفير مجموعة من عوامل التفرد يطلق عليها عوامل التميز وهي:

- الإجراءات التقديرية: تعد الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتج السلعي أو الخدمي، ويستند القطاع إلى مجموعة إجراءات يمكن أن تكون العامل المسيطر على تفرد و تتمثل هذه الإجراءات التقديرية بالآتي:

المستوى التكنولوجي المستخدم في النشاط:

- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط المعلومات المعتمدة في مراقبة النشاط.
- الضوابط والإجراءات التي تحكم على المستخدمين بالنشاط.
- كفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من قبل القطاعات.

- الروابط: إن خاصية التميز يمكن أن تأتي من خلال الروابط الموجودة بين القطاعات أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع.
- تاريخ بدء ممارسة النشاط: يمكن أن تأتي خاصية التميز مع تاريخ شروع الأنشطة الاقتصادية في ممارسة أعمالها، إذ نجد في الغالب أن النشاط الصناعي أو الخدمي الذي كان سابقاً في الدخول إلى صناعة ما أو تقديم خدمة يكون بإمكانه اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج أو هذه الخدمة، ويجب الإشارة هنا إلى السبق في دخول بعض الصناعات أو تقديم بعض الخدمات لن يحقق دوماً ميزة المتميز، إذ يكون في بعض الأحيان التأخر ع الدخول مقيداً، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو غيرها.
- التكامل: تسمح درجة التكامل إلى حصول القطاعات الاقتصادية عبر مؤسساتها وشركاتها الإنتاجية والخدمية المختلفة على خاصية التميز إذ يمكنهم من التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل إما يكون أمامياً من خلال (قيام الشركات أو القطاعات بعملية التوزيع بوسائهم الخاصة)، إن هذا التكامل يجنب الشركة أو القطاع اللجوء إلى الغير.
- الموقع: إن اختيار الموقع الأمثل لممارسة الأنشطة الإنتاجية والخدمية يمكن القطاعات الاقتصادية المختلفة من الحصول على خاصية التميز، إذ أن القرب من المستهلكين أو تنوع الخدمات التي يحتاجها المستهلك بشكل أمثل، وسهولة تقديم خدمات ما بعد البيع للمنتجات السلعية.

ميزة التكلفة لأوطاً:

لكي تحقق القطاعات الاقتصادية أفضل ميزة تشغيلية عليها أن تقدم أفضل العروض لأوطاً التكاليف من خلال الاعتماد على ميزة التكلفة الأدنى، (نقول أن الشركة أو القطاع

الذي يستطيع أن يحوز على ميزة التكلفة لأوطأ، هو الذي تكون تكاليفه المتركمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى التنافس).

يستطيع المنتجون أن يحققوا لنفسهم ميزة تنافسية من خلال إتباع أسلوب تقديم التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة مع تلك المتحققة عند منافسيهم، ولن يتحقق هذا التميز إلا إذا استطاع المنتج أن يصمم ويصنع ويسوق منتجاته أو خدماته بأدنى تكلفة من خلال فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق مستوى الربح نفسه، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة.

إن حصول المنتجين على ميزة التكلفة لأوطأ بشكل فعال يجعلهم في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمنتجين المنافسين إذ إن زيائهم سيتمسكون بهم ما داموا هم الأقل سعرا.

ب - الميزة التنافسية المتواصلة أو المستمرة:

لقد أشرنا سابقا إلى أن الميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي النسبي المتواصل و المستمر للنشاط الاقتصادي إزاء المنافسين، وإزاء هذا المفهوم أكد (الدرسون) الذي يعد من الأوائل الذي تناولوا أهمية خلق خصائص فريدة تميز المنتج عن باقي المنافسين، ثم ناقش هذا المفهوم لاحقا العديد من العلماء والباحثين الذين أكدوا على ضرورة تعلم العاملين بالأنشطة الاقتصادية المختلفة على كيفية خلق ميزة تنافسية جديدة متواصلة ومستمرة كي يحافظوا على موقعهم وأسبقيتهم، أما (بورتر) فيرى أن الميزة التنافسية مرتبطة بقدرة الشركة أو القطاع على اتخاذ القرارات.

نلاحظ هنا على العكس من الميزة التشغيلية فإن الحصول على الميزة المتواصلة والمستمرة يتحتم على الشركة أو القطاع الحصول على جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات تختلف عن تلك التي يمارسها المنافسين المباشرين، أو من خلال ممارسة نفس النشاطات ولكن بطريقة مختلفة، تهدف إلى إنتاج نوع متميز ومنفرد، يصعب تقليده في

الأجل القريب، إذ كلما زادت صعوبة تقليد هذه المنتجات كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية ذات طابع تنافسي متواصل مستمر، وهي نفس الفكرة التي يدعمها (بارني)، بوصفها نتيجة لأسلوب خلق القيم التي توصف بها الشركة أو القطاع لوحدهم، والتي يصعب على المنافسين تقليدهم.

إذا فالميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المنتجين امتلاك القدرات والإمكانيات التي تعرقل وتعيق انتقال مصادر هذا التميز إلى المنتجين المنافسين.

ثانياً: خصائص ومحددات الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها كالتالي¹:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.
- طويلة أمد صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:
- تؤدي إلى تحسين التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تعكس في كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

¹ -سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2016، ص 99-100 .

- تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه أن اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من المنظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من (البحث عن مصادرها فحددها - wen-Cheng at. al,2011,pp99 (102 كما يأتي:

أ- التكنولوجيا والابتكار:

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية ، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثاً. ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وإبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديد ، وهذا ما يؤكد (Dasgupta&Gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة ، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

ب- الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات للإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرض وظيفة داخلية خاصة بالتنظيم.
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج.
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

ج- الهيكل التنظيمي

يري (Petison&Johri, 2006, p4) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلاً على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءات الوحدات

التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.¹

رابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية ومداخل بناءها:

كيفية بناء الميزة التنافسية

يحددها Tywoniak et Stamped في الخطوات التالية²:

أ: الذكاء النسبي:

يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج خاصة وفهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج، التسويق ما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلالها. مما يفرض على المجموعة مايلي:

- معرفة جيدة للوضع المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال، توزيع مستويات التكوين مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذلك المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

- توقع الأعمال المستقبلية هي عنصر أساسي ويفترض النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

ب- الأداء المشترك:

بعد تحقق المجموعة لدرجة معينة من الاستعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية تحقيق الربح، فالمجموعة الكفاء تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم التنسيق، التبادل.

1- عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس خفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، ط

1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2015، عمان - الأردن ، ص 73- 75

²-شوالي نور الهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2017-

2018، ص103.

ويتجسد ذلك من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة، فامتلاك المعرفة غير كاف حتى تكون المجموعة كفاء وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط العمال.

ج- كفاءة جديدة:

على اعتبار الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين الموارد الخاصة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها في العمليات التي تشير على انخفاض الفارق بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل المعارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص الذي يكون كفاءاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط كاملاً.

د- اكتساب صفة التميز:

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كاملة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها إلى نشاط معين وبالتالي كفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية وبالتالي اكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة من خلال الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصيص الموارد¹.

خامساً: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سياق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي:

¹شوالي نور الهدي، نفس المرجع السابق، ص104.

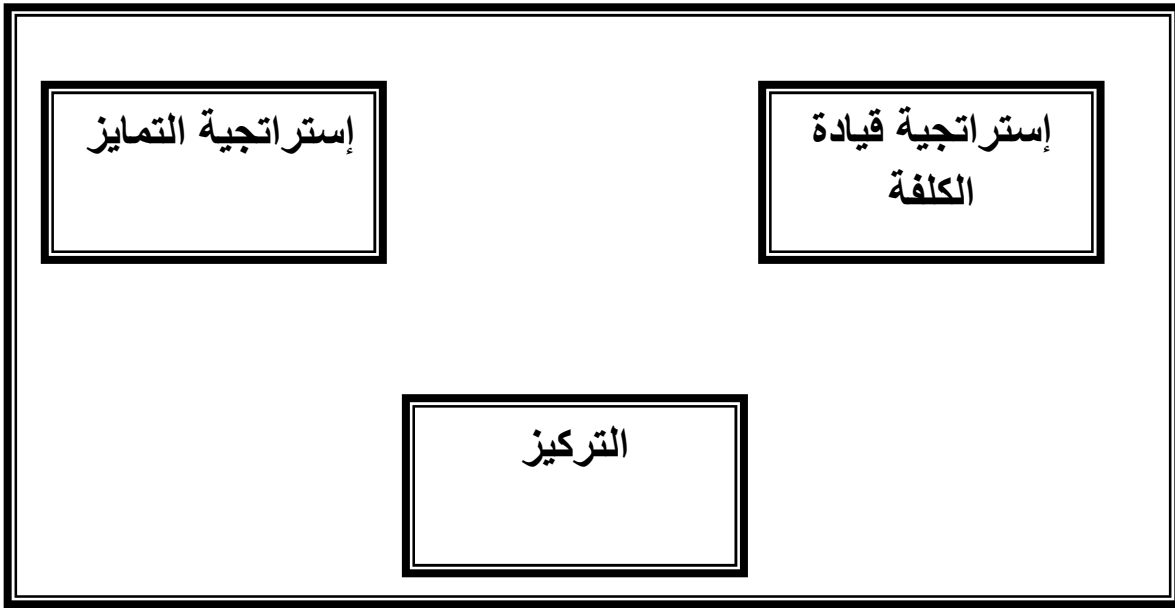
1- إستراتيجية قيادة الكلفة:

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخل الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وان تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحاً أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحاً عالياً¹.

وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها القدرة الداخلية من خلال الآتي:

1. أن يكون لديها رأس مال كبير يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
2. المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
3. توفير الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
4. قنوات توزيع فعالة.

¹-سوسي عز الدين،لخفاجي نعمة عباس،ص75



الشكل 01: مصادر الميزة التنافسية

إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة والتي تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية ما بعد البيع.

في حين يؤكد أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء، وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر تضرع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في المنتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختبار مجال تنافسي محدود في قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، و تكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير Wheeler et al 2002p149 على التركيز على قطع معين من السوق تستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وبالتالي تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي :

1- الاستفادة من مزايا التخصص.

2- القدرة على التجديد والابتكار.

3- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

و يرى بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي:

1. التعرض المنظمة للخطر بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

2. تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغير في الظروف المحيطة.

- ظهور منافسين جدد.

- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.

- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في مجال انخفاض الطلب.

- عدم إشباع الحاجات ورغبات العملاء.

- عدم توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة¹

¹ - عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس خفاجي ، نفس المرجع السابق، ص77-75.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية
أولاً: إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية .

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الإستراتيجيات والتعامل مع التغيير وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية ويتضح ذلك على النحو التالي

1/ دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة وتتعامل الإستراتيجية مع وتوفر المنظمة الإجابة عن عدة تساؤلات من أهمها:

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفصيلات العملاء؟
- ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية.
- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها¹؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، الدار الجامعية، 2008، الإسكندرية، ص20.

البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ القرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلفة أنشطة الموارد البشرية كذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانيتها الداخلية، ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطوير للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد احد المجالات الإستراتيجية فدارة الموارد البشرية.

2/ إدارة الموارد البشرية والقدرة على التغيير:

تحتم البيئية الشديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة المواد البشرية فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تمهينهم حيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرونة والإبتكارية لدى الأفراد، وبالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد¹.

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، نفس المرجع السابق، ص، 20، 21-24.

3/ إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الإستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء أصحاب الأسهم... وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة فعلى سبيل المثال ما إذا كانت خدمة العميل.

القيم الأساسية التي تحكم أداة المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون مستمدة من جانب العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء وأحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والحفر والاتصالات وتقييم الأداء.

وتبرز قضية تعارض المصالح ذات العلاقة بالمنظمة حيث يؤدي ذلك المعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الإستراتيجي فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطالبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد صريح ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

ويبرز دور الخبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل. ويتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات والمهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة وتقدير العاملين على أساس الأداء وكجزء الخطة الإستراتيجية أن ذلك المدخل لتطبيق الإستراتيجية يحقق لمنظمة مكاسب في الأجلين القصير والطويل ويحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

ثانياً. المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توفرها في مسؤلي إدارة الموارد البشرية نوضحها فيما يلي:

المقومات المطلوب توفرها في مسؤلي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

▪ المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة:

- ❖ مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.
- ❖ إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات.
- ❖ التكنولوجيا: المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية.

▪ مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها:

- ❖ التصميم التنظيمي.
- ❖ التعيين.
- ❖ تطوير العاملين والمنظمة.
- ❖ إدارة الأداء.
- ❖ نظم المكافأة.
- ❖ علاقات العمل.
- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ الصحة والأمان.

▪ مهارات إدارة التغيير:

- ❖ تأسيس العلاقات مع العاملين.
- ❖ تشخيص المشكلات.
- ❖ التدخل كوكيل للتغيير.
- ❖ تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.

❖ تقييم المتغيرات لتقدير النتائج وعمل البدائل.

❖ مهارات التأثير داخل لإدخال التعديلات المطلوبة.

■ المجموعة الأولى من المقومات - معرفة بأعمال المنظمة -:

يتعين أن يتوافر لدى مسئولى الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانيتها ومختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمنظمة وإمكاناتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بإمكانيتها الاقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانيتها الإستراتيجية ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية الشركة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة ولا يعني ذلك أن يكون مسئولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

■ المجموعة الثانية من المقومات - تصميم إيصال برامج إدارة الموارد البشرية:

يجب أن يتوافر لدى مسئولى إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بالفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم وإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المتعلقة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات

الحديثة، وإجراء الأبحاث والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والمتغيرات في إستراتيجية وأهداف المنظمة.

▪ **المجموعة الثالثة من المقومات - إدارة عملية التغيير:**

يجب أن يتوافر لدى مسئولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم ذلك المهارات المقدره على كسب النفوذ داخل المنظمة. مهارات تشخيص وحل المشكلات وتقييم نتائج التغيير، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير¹.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي:

1- إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة:

فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإستراتيجية المؤسسة، ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80% من تكاليف التشغيل لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفاء لرأس مالها البشري الامتلاك ميزة تنافسية قوية.

2- القدرة على إدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة الدينامكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا تحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما

¹ مصطفى محمود ابو بكر، نفس المرجع السابق، ص-ص 25-28.

يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهارتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارين.

3- بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:

التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها العاملين أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة مثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فغن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين لزيادة الموردين والمساهمين وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وقد تعارض المؤسسة مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الإستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بشأن المؤسسة إلى التنافسية وبعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية¹.

رابعاً: الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية:

تعتبر الكفاءات أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العلمية وهذا نظرا إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تهيئ فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة.

¹ - الدكتور مجاني بأديس ، طبول ريمه ،تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا) ، ط 1، ألفا للوثائق نشر -استيراد وتوزيع كتب ، قسنطينة -الجزائر ، 2017 ، ص 141,142.

في إطار تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة المسئولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة يرى بورتير PORTER أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وان تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية¹.

¹- الدكتور مجاني بأديس ، طبول ريمه ، نفس المرجع السابق ،ص142.

خلاصة الفصل:

أصبح العاملون بالمؤسسة المورد الأساسي لاستراتيجياتها التنافسية حيث أن مساهمة إدارة الموارد البشرية عملية مهمة في أي مؤسسة باعتبار أن المورد البشري رأس مال حقيقي يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة كما أن هناك علاقة تكاملية هامة بين الموارد البشرية وبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة حيث أن هاته الموارد تزود المؤسسات بكل احتياجاتها وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة باعتبار أن الفرد الكفاء أساس المؤسسة الناجحة .

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد:

لقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي مؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لابد أن تهتم بالموارد البشرية كأهم مورد لنجاح المؤسسة على المدى البعيد، وتحقيقها ميزة تنافسية عبر الزمن وقد تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرون حيث يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري هي المحك الرئيسي للميزة التنافسية بالمؤسسة .

وقد قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، حيث تناول وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات التي استخدمها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذا الإجراءات .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية العلمية

أولاً: تعريف مجال البحث:

أ- المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية ، وقد تم إجراء الدراسة في جامعة احمد دراية أدرار .

التعريف بالجامعة :

تعتبر جامعة أدرار مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسير من طرف مجلس مديرية يرأسه مدير الجامعة.

كان المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية والمنشأ بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة ليتوسع إلى أول نواة لجامعة أدرار بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 29/08/2004 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً و علمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية 2012/2013 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 04/08/2012، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800 - 801 - 802 - 803 - 804 المؤرخة في 27/12/2012 الصادرة عن وزير التعليم العالي و البحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماجستير، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير و الدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة و إسهامات

أساتذتها و موظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستشرافية مستقبلية.

الكليات و الأقسام: أصبحت جامعة أدرار تضم خمس كليات بعدما كانت ثلاث كليات وتتفرع منها 16 قسم للبحث و التكوين بدلاً من 09 أقسام موضحة كما يلي:

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا

- 1- قسم علوم و تكنولوجيا
- 2- قسم علوم المادة
- 3- قسم رياضيات و إعلام آلي
- 4- قسم علوم طبيعة و حياة
- 5- قسم المحروقات و الطاقات المتجددة

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

- 1- قسم العلوم الاقتصادية
- 2- قسم العلوم التجارية
- 3- قسم علوم التسيير

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

- 1- قسم العلوم الإسلامية
- 2- قسم العلوم الإنسانية
- 3- قسم العلوم الاجتماعية

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

- 1- قسم الحقوق
- 2- قسم العلوم السياسية

✓ كلية الآداب واللغات

1- قسم اللغة والأدب العربي

2- قسم الآداب و اللغة الفرنسية

3- قسم الآداب واللغة الإنجليزية

- أهداف الجامعة:

1- تشجيع الإبداع العلمي وتثمين نتائجه؛

2- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي؛

3- خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي
وطنيا وإقليميا ودوليا؛

4- تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية؛

5- تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية؛

6- تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا؛

7- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية

العمل الإداري (الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري في الجامعة)؛

8- المتابعة الحثيثة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا؛

9- تشجيع الإنتاج العلمي

ب- المجال الزمني : ويقصد به الفترة الزمنية التي في خلالها أجريت الدراسة ، وكانت
مقسمة على النحو التالي :

- المرحلة الأولى : قمنا بزيارة جامعة احمد دراية بادرار بغرض الحصول على
الموافقة من المسؤول من اجل إجراء الدراسة الميدانية وكان ذلك بتاريخ

.2021/04/14

- المرحلة الثانية : وفيها تم توزيع الاستمارات على الموظفين ،بهدف الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث وكان ذلك بتاريخ 2021/05/23 وقد تم استرجاعهم يوم 2021/5/24.

ج- المجال البشري : ويتمثل في جميع الأفراد الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث وتطبق عليه الظاهرة وينتمون للمكان قيد الدراسة أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن مجتمع البحث الذي قمنا بدراسته يشمل الموظفين قسم العلوم الاجتماعية في جامعة احمد دراية أدرار وقد تم تغطية مجتمع الإدارة بشكل شامل .

ثانياً: المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة ،وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتم دراسته بالدقة العلمية ،وهذا بطبيعة الحال من البناء النظري للبحث الى غاية الوصول للنتائج التي سوف يتحصل عليها والتي تعتبر تجسيدا لكافة الخطوات التي صاغها الباحث خلال مشواره ،العلمي فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها .

فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات ،بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها¹.

ويتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال الدراسة ومنه اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير

¹ عمار بوحوش ،مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995، ص 130

المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في بناء الميزة التنافسية).

1. تعريف المنهج الوصفي: بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من جلال فترة أو فترات ومنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات لفعلية لظاهرة.¹
2. أدوات جمع البيانات:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث ارتأينا أن نعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأزمة للدراسة باعتباره من أدوات البحث العلمي وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية هي :

المحور الأول : محور البيانات الشخصية

المحور الثاني :بيانات تتعلق بالموارد البشرية

المحور الثالث : بيانات تتعلق بالميزة التنافسية

3. الأساليب الإحصائية

يعتبر الإحصاء وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنه يساعد الباحث في معالجة وتحليل البيانات بطريقة علمية وموضوعية بما يتلاءم مع الفرضية وهي :

الإحصاء الوصفي : ويشمل التكرارات والنسب المئوية

الإحصاء الاستدلالي : معامل الارتباط لبيرسون واختبار حسن المطابقة كأى مربع

¹ - عبد الفتاح محمد العيسوي و عبد الرحمان محمد العيسوي ،مناهج البحث العلمي ،ط1، دار الراتب الجامعية ،الإسكندرية ،1997-1998، ص 186.

ثالثاً: العينة وطريقة اختيارها.

أن العينة التي تمثل مجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً هي العينة التي تتوفر فيها خصائص ذلك المجتمع ، حيث تتكون عينة البحث في الدراسة من الموظفين قسم العلوم الاجتماعية بجامعة احمد دراية أدرار .

تعريف العينة: يمكن تعريف العينة simple ، المستخدمة في البحث العملي بأنها نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث ، تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل ، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث¹.

ويمكن تعريفها بأنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا نموذج أو جزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.²

حجم العينة: يعتبر اختيار حجم العينة مهم جداً في النتائج النهائية لدراسة التي نقوم بها ، حيث انه كلما كبر حجم العينة كانت النتائج والتقديرية التي نحصل عليها دقيقة وقريبة من معلمات المجتمع ، ولكن في المقابل لا يمكن أن نأخذ حجم العينة كبير ، لان ذلك يتطلب جهداً ووقتاً وتكاليف مادية كبيرة.³

¹ -د- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 186.

² -محمد جاسم ، آلاء محمد العبيدي ، طرق البحث العلمي ، ط1، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2010 ، ص 144.

³ -حسين علوان مطلق ، جمع البيانات وطرق المعاينة ، ط1، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، 2010 ، ص 98.

لقد اتبعنا طريقة موريس أنجرس في اختيار حجم العينة حيث يقول انه إذا انحصر مجتمع البحث في اقل من مائة عنصر يجب الاستعلام عند جميع العناصر ،أما إذا انحصر من بعض المئات إلى بعض الآلاف فيجب اخذ 50 بالمئة كانت العينة التي قمنا باختيارها تحتوي على اقل من مائة فرد و العدد الإجمالي هو 40

طريقة اختيارها

لقد قمنا بالاعتماد علي اختيار عينة الدراسة على طريقة العينة الغير العشوائية القصدية وهم الموظفين حيث رأينا بأنها تحقق لنا أغراض الدراسة التي نقوم بها حيث أن الدافع الذي دفعنا لاختيار العينة الغير العشوائية القصدية هي متغيرات الدراسة ومشكلة البحث والفرضيات وأسئلة البحث .

المبحث الثاني :

تعريف العينة القصدية :هي تلك المعاينة غير الاحتمالية التي تواجه صعوبات اقل أثناء انتقاء العناصر .لو أردنا معرفة وجهة نظر عمال مصنع حول موضوع معين ،فسنلتقي بأولئك المترددين على المقهى أثناء وقت الغذاء أو نرصدهم عند خروجهم من المصنع في نهاية النهار ،دون أن نتساءل عن أولئك الذين لا يتناولون غذاء مهم بالمقهى في منتصف النهار لا يخرجون من المصنع ساعة وجودنا لترصد .في مثل هذا النوع من المعاينة لا توجد هناك أية وسيلة لتقييم الأخطاء ،لأننا لا نعرف الأشخاص المبعدين من العينة ،الإمكانية الوحيدة لإجراء مقارنة تكون غير مباشرة حيث تستلزم هذه العملية القيام بالمقارنة أخري مع تعداد موجود حول نفس مجتمع البحث يبقي أن نام لان العينة القصدية لا تتضمن أخطاء كثيرة لكن يبقي هذا مجرد أمنية فقط .أن اللجوء إلي هذا الصنف من المعاينة يتم عندما لا يكون أمامنا أي اختيار .أنها الحالة إلي لا نستطيع

فيها أن نحصي في البداية مجتمع البحث المستهدف ولا اختيار العناصر بطريقة عشوائية.¹

خصائص عينة مجتمع الدراسة

لقد قمنا بتوزيع 40 استمارة ولكن استرجعنا منها فقط 36 وعليه بلغت نسبة الردود 100% وهي نسبة صالحة للدراسة .

وفي الأخير أن الجانب الميداني يقوم على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد الباحث القيام بدراسته على أكمل وجه دون أخطاء وإتباع الطريق السليم في البحث الذي يريد إجراؤه والتأكد من صحته وصدقه

¹ -موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، 2006، ص

المبحث الثاني: تحليل البيانات العامة

أولاً: تحليل الجداول الإحصائية للبيانات

الجدول رقم(1): يوضح الجنس

النسبة المئوية	التكرار		
61.1%	22	ذكر	العبرة
38.9%	14	أنثى	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا أن توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس أن الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة ذكور بنسبة 62.2% في حين نسبة الإناث 14%.

نستنتج من هذه المعطيات أن الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور وذلك راجع إلى الواقع المعيشي لسكان الولاية كثافة مجتمعية بحيث أن الرجل هو المتحمل الأول لأعباء المنزل وبالنسبة للإناث هذا راجع إلى نظرة المجتمع السلبية لعمل المرأة .

الجدول رقم 2: يوضح السن

النسبة المئوية	التكرار		
22.2 %	8	من 18 إلى 30	العبرة
47.2 %	17	من 30 إلى 40	
30.6 %	11	من 41 إلى 50	
100.0 %	36	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة حيث قدرت نسبتهم ب 47.2% تليها الذين أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 30.6% والنسبة الأصغر المتروحة أعمارهم من 18 سنة إلى 30 سنة بنسبة 22.2%

نستنتج من خلال تحليل معطيات الجدول أن معظم المبحوثين من فئة الشباب في مقتبل العمر وبنسبة قليلة جدا الفئة من 18 سنة الى 30 سنة وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من الشباب لم يجدوا مناصب عمل .

الجدول رقم 3: المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
77.8%	28	جامعي	
22.2%	8	دراسات عليا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (3) أن أكبر نسبة هي 77.8% من عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ،بينما اقل نسبة هي 22.2% من عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي دراسات عليا .

نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن نسبة الموظفين في المؤسسة مستواهم التعليمي أكبر من نسبة الموظفين في المؤسسة مستواهم التعليمي دراسات عليا ،ويمكننا القول أن هذا راجع الى أن جل تخصصاتهم تشمل الجانب الإداري بينما دراسات العليا تكون في الجانب التعليم العالي.

الجدول رقم (4): الاقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
22.2%	8	اقل من 5 سنوات	
41.7%	15	بين 5 الى 10 سنوات	
19.4%	7	من 11 الى 15 سنة	
16.7%	6	أكثر من 15 سنة	
%100	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (4) أن أكبر نسبة هي 41.7% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات اقدمية في العمل بالمؤسسة، واطل نسبة هي 16.7% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم أكثر من 15 سنة .

نستنتج من خلال تحليل معطيات الجدول أن الفئة الأكثر نسبة في الاقدمية في العمل بالمؤسسة تتميز بالخبرة الواسعة، وهذا يعني أن لديهم المعرفة والدراية الكافية بطبيعة العمل بالمؤسسة، وان الفئة الأقل نسبة في الاقدمية في العمل يمكننا القول انه راجع الى نظام المؤسسة من لديهم أكثر من 15 سنة يخرجون تقاعد.

الجدول رقم(05): حرص المؤسسة على عقد دورات لرفع مهارات العمال

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
36.1%	13	نعم	
63.9%	23	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (5) أن أكبر نسبة هي %63.9 من مجتمع الدراسة أن المؤسسة لا تحرص على عقد دورات لرفع مهارات العمال، بينما أقل نسبة %36.1 من مجتمع الدراسة على إنها تحرص على عقد دورات لرفع مهارات العمال . نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن أكبر نسبة من العاملين يرون بان المؤسسة لا تحرص على عقد دورات لرفع مهارات العمال وهذا يرجع الى أن المؤسسة لا تهتم بتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية مما يساعدها على التقدم بين المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية، وفي المقابل نرى أن نسبة قليلة من الموارد البشرية رأيت بان المؤسسة تحرص على عقد دورات ارفع مهاراتهم حيث أن هذه النسبة غير كافية لتقدم المؤسسة .

الجدول رقم(06): تقوم المؤسسة باستخدام برامج تدريبية وتكنولوجية حديثة

النسبة المئوية	التكرار		
22.2%	8	نعم	العبارة
77.8%	28	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة هي %77.8 من إجابات عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة أن المؤسسة لا تستخدم برامج تدريبية وتكنولوجية حديثة، وان أقل نسبة هي %22.2 من إجابات عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة أن المؤسسة تستخدم برامج تدريبية حديثة .

نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن المؤسسة لا تقوم باستخدام برامج تدريبية وتكنولوجية حديثة على أساس أن أغلبية إجابة المبحوثين حيث يمكننا القول ان المؤسسة لا تهتم بالوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤدي الى عدم تطور المؤسسة وتقدمها بين المؤسسات المنافسة

الجدول رقم (07): تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة

النسبة المئوية	التكرار		
27.8%	10	نعم	العبارة
72.2%	26	لا	
100.0%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (7) أن أكبر نسبة هي 72.2% من إجابات المبحوثين من مجتمع الدراسة أنهم لا يتدربون بالاعتماد على أساليب وطرق حديثة، بينما أصغر نسبة هي 27.8% من إجابات المبحوثين من مجتمع الدراسة أنهم يتدربون بالاعتماد على أساليب وطرق حديثة .

من خلال تحليل المعطيات نرى أن معظم المبحوثين لا تقوم المؤسسة بتدريبهم بالاعتماد على أساليب وطرق حديثة مما يجعل الموارد البشرية لا تعي استخدام الوسائل التكنولوجية واستعمال أساليب وطرق حديثة لتسيير عمل المؤسسة .

الجدول رقم 8: البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة

النسبة المئوية	التكرار		
47.2%	17	نعم	العبارة
52.8%	19	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (8) أن أكبر نسبة هي 52.8% من عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة لا يرون أن البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة، بينما أقل نسبة هي 47.2% من عدد المبحوثين من مجتمع الدراسة يرون أن البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة .

نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن اكبر نسبة من الموظفين يرون أن هذه البرامج لا تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة ويمكننا القول أن هذا راجع الى أن المؤسسة لا تهتم بثقافة الموظفين داخل الجامعة أي أن ثقافة الموظف لا تتطابق مع ثقافة الجامعة.

الجدول رقم (09): تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية .

النسبة المئوية	التكرار		
25%	9	نعم	العبارة
75%	27	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (9) أن اكبر نسبة هي 75% من المبحوثين من مجتمع الدراسة يرون أن الجامعة لا تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية بينما اقل نسبة هي 25% من المبحوثين يرون أن الجامعة تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية . نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن الجامعة لا تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية حيث نرى أن هذا راجع الى أن المؤسسة لا تهتم بأداء موظفيها ولا تبالي بخدماتهم.

الجدول رقم 10: تقوم الجامعة بتقييم أداء موظفيها بعد الدورة التدريبية لتحديد مدى تأثير الدورات التدريبية على الموظفين .

النسبة المئوية	التكرار		
16.7%	6	نعم	العبارة
83.3%	30	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة هي 83.3% من المبحوثين من مجتمع الدراسة يقولون أن الجامعة لا تقوم بتقييم أداء موظفيها بعد الدورة التدريبية لتحديد مدى تأثير الدورات التدريبية على الموظفين ،بينما أن نسبة 16.7% ترى عكس ذلك.

نستخلص من تحليل المعطيات أن معظم الموظفين يرون أن الجامعة لا تقوم بتقييم أداء موظفيها بعد الدورة التدريبية لتحديد مدى تأثير الدورات التدريبية على الموظفين ويمكن القول أن هذا راجع الى أن الجامعة لا تهتم بتقييم أداء موظفيها ولا بدورات التدريبية للموظفين مما يجعل الموارد البشرية غير متطورة في أداء عملها .

الجدول رقم (11):تعمل الجامعة على تحفيز موظفيها لاشتراك في الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار		
16.7%	6	نعم	العبارة
83.3%	30	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (11) أن 83.3% هي النسبة الأكبر من إجابات من المبحوثين من مجتمع الدراسة حيث صرحوا أن الجامعة لا تعمل على تحفيز موظفيها لاشتراك في الدورات التدريبية ، بينما أن 16.7% هي النسبة الأقل من إجابات

المبحوثين من مجتمع الدراسة حيث صرحوا أن الجامعة تعمل على تحفيز موظفيها لاشتراك في الدورات التدريبية .

نستخلص من تحليل المعطيات أن الجامعة لا تقوم على تحفيز موظفيها للاشتراك في الدورات التدريبية وهذا ما يجعل الموظفين لديهم صعوبات تواجههم في مجال عملهم حيث أنها تقوم بعرقلة سير المؤسسة

الجدول رقم (12):تقوم المؤسسة بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار		
19.4%	7	نعم	العبارة
80.6%	29	لا	
100%	36	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن نسبة 80.6% هي الأكثر المبحوثين الذين كانت إجاباتهم تقول أن المؤسسة لا تقوم بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية ،بينما نسبة 19.4% هي الأقل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم تقول أن المؤسسة تقوم بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية .

نستخلص من خلال تحليل المعطيات أن المؤسسة لا تقوم بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية مما يجعل الموظفين لا يهتمون بأدائهم ويرجع ذلك لعدم اهتمام المؤسسة بأراء موظفيها ومناقشتهم

الجدول رقم (13):تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراستها

النسبة المئوية	التكرار		
19.4%	7	نعم	العبارة
80.6%	29	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول رقم (13) أن النسبة 80.6% هي الأكثر المبحوثين من مجتمع الدراسة صرحوا بان المؤسسة لا تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراستها ،بينما نسبة 19.4% هي اقل المبحوثين من مجتمع الدراسة يروا أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراستها .

نستنتج أن معظم الموظفين لا يرون بان المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراستها ويمكن القول أن هذا راجع الى أن المؤسسة لا تعتمد أو لا تثق بمواردها البشرية إذ على المؤسسة المحافظة على مواردها البشرية حيث أنها تعد رأس المال الفكري للمؤسسة .

الجدول رقم (14): تقوم المؤسسة بوضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجاتها

النسبة المئوية	التكرار		
52.8%	19	نعم	العبارة
47.2%	17	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول (14) يبين لنا أن 47.2% من المبحوثين أجابوا بان المؤسسة لا تقوم بوضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجاتها بينما نجد أن 52.8% منهم يرون أن المؤسسة تقوم بوضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجاتهم .

ومن خلال تحليل البيانات نري أن لتحقيق أهداف مؤسسة وضبط قوانينها وتنظيمها لا بد من وضع خطط تتطابق من احتياجات العمال لتسيير المؤسسة وضمان نجاحها .

الجدول رقم(15): يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع منصبه

النسبة المئوية	التكرار		
25%	9	نعم	العبارة
75%	27	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أغلبية العمال صرحوا بان الأجر الذي يتلقاه العمال لا يتلاءم من منصبه بنسبة 75% في المقابل نجد نسبة قليلة تقدر ب 25% من العمال يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتلاءم مع مناصبهم . نستنتج من خلال البيانات أن المؤسسة عليها أن تقوم بتحفيز العمال وتوفير مناخ ملائم في العمل لرضاهم عن أجرهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه وإعطائهم مكافئة على بزل مجهود اكبر .

الجدول رقم (16):تخصص المؤسسة حوافز مادية للعمال لبذل مجهود أكثر

النسبة المئوية	التكرار		
19.4%	7	نعم	العبارة
80.6%	29	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 80.6%من العمال يرون أن المؤسسة لا تخصص حوافز مادية للعمال لبذل جهد أكثر بينما نسبة 19.4% من العمال يرون أنها تخصص حوافز مادية للعمال لبذل جهد أكثر . نستخلص من تحليل الجدول أن لسير مهام المؤسسة لا بد من وضع مكفاءات وزيادة الأجر للموارد البشرية لتجنب ركود العمل وإهمال العمال لمهامهم في المؤسسة .

الجدول رقم (17): تخصص المؤسسة حوافز معنوية للعمال لبذل مجهود أكثر

النسبة المئوية	التكرار		
19.4%	7	نعم	العبارة
80.6%	29	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن العمال أجابوا أن المؤسسة لا تخصص لهم حوافز معنوية لبذل مجهود أكثر بنسبة كبيرة 80.6% في حين أن نسبة 19.4% من العمال أجابوا أنها تخصص لهم حوافز معنوية لبذل مجهود أكثر .

نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن الجامعة في بعض الأحيان تقدم تكريمات وشهادات لعمالها ورحلات لزيادة فرص العمل بالمؤسسة وكسب محبة العمال لوظائفهم وتحفيزهم في زيادة القدرات واكتساب العمال ،وهذا راجع أن الجامعة لا تبلي اهتمامها بعمالها ولا المجهودان المقدمة من طرفهم .

الجدول رقم (18): تشجيع المؤسسة للعاملين على بناء مجهود إضافي خارج إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار		
13.9%	5	نعم	العبارة
86.1%	31	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول نرى أن نسبة 86.1% من المبحوثين أجابوا أن المؤسسة لا تشجع العاملين على بناء مجهود إضافي خارج إطار العمل بينما نسبة 13.9% تري عكس ذلك .

ونستنتج من خلال تحليل المعطيات أن هذا يرجع الى طبيعة عمل الموارد البشرية وتخصصه في مجال واحد وليس بضرورة تشجيعه لأداء عمله خارج الإطار الذي يعمل فيه.

الجدول رقم (19): كيف يتم تقييمك داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
72.2%	26	حسب المر دودية شهرية	
27.8%	10	حسب المر دودية سنوية	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن معظم العمال يتم تقييمهم داخل المؤسسة على حسب المر دودية الشهرية بنسبة 72.2% بينما البعض الآخر يتم تقييمهم داخلها على حسب المر دودية السنوية بنسبة 27.8%.

حيث نستنتج من خلال التحليل أن تقييم العامل داخل المؤسسة على حسب المر دودية الشهرية يناسب العمال أكثر لمعرفة أخطاء العمال والتقليل منها مما يحسن من كفاءات العمال في المؤسسة .

الجدول رقم (20): هل يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية

النسبة المئوية	التكرار		
25%	9	نعم	العبارة
75%	27	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين يرون أن النظام تقييم الأداء لا يتميز بالشفافية بالمؤسسة بنسبة 75%، بينما نسبة 25% أجابوا عكس ذلك . نستخلص من تحليل البيانات أن المؤسسة إذا قامت بتقييم أداء كل عامل على حسب أدائه لا تميل إلي الشفافية بحيث يتم تقييم أداء كل عامل بشكل سري لضبط الأداء .

الجدول رقم (21): هل يؤثر تقييم الأداء على الوقع من مستواك داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
63.8%	23	نعم	العبارة
36.1%	13	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 63.8% أجابوا أن تقييم الأداء يؤثر على مستواهم داخل المؤسسة في حين أن نسبة 36.1% تبين عكس ذلك . نستنتج من خلال التحليل أن الموارد البشرية إذا كانت تقوم بعملها على أكمل وجه لا يتأثروا من تقييم أدائهم حيث أن التقييم ضروري في المؤسسة لتقليل من الأخطاء ومضاعفة أداء العمال .

الجدول رقم (22): هل نظام تقييم الأداء يجعل الفاشل أكثر شعور بالمسؤولية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
66.7%	24	نعم	
33.3%	12	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول أن نسبة 66.7% من المبحوثين يرون أن نظام تقييم الأداء يجعل الفاشل أكثر شعور بالمسؤولية بينما نسبة 33.3% من المبحوثين يرون أن نظام تقييم الأداء لا يجعل الفاشل أكثر شعور بالمسؤولية .

نستنتج من معطيات الجدول أن نظام التقييم يجعل الفاشل يحس بالمسؤولية بنسبة 66.7% وهذا يرجع لطريقة والمنهجية المتبعة في المؤسسة من اجل تشجيع الموظف ودفع به للعمل أكثر ومن ثمة يتحسن أداءه .

الجدول رقم (23): هل للمؤسسة آراء ومقترحات تسعى للتنافسية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
16.7%	6	نعم	
83.3%	30	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 83.3% من المبحوثين لا يرون أن للمؤسسة آراء ومقترحات تسعى للتنافسية بينما نسبة 16.7% من المبحوثين يرون أن للمؤسسة آراء ومقترحات تسعى للتنافسية .

نستخلص من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن ليس للمؤسسة آراء ومقترحات من اجل التنافسية وهذا يرجع ربما لمحدودية المسؤول وموظفيه واقتصارهم على الروتين وعدم نظرهم للمستقبل .

الجدول رقم (24): هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين

النسبة المئوية	التكرار		
16.7%	6	نعم	العبارة
83.3%	30	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 83.3% من المبحوثين من مجتمع الدراسة يرون أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين بينما نسبة 16.7% من المبحوثين يأخذون بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين .

نستنتج من خلال البيانات أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين وهذا راجع الى أن المؤسسة لا تهتم لأراء الموظفين কিفما كان الوضع.

الجدول رقم (25): هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من اجل تحقيق التميز

النسبة المئوية	التكرار		
16.7%	6	نعم	العبارة
83.3%	30	لا	
100%	36	المجموع	

يوضح الجدول أن نسبة 83.3% من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة لا تقوم بتحفيز العاملين من اجل تحقيق التميز بينما نسبة 16.7% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك .

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن المؤسسة لا تهتم بتحفيز العاملين بسبب النظام المعمول به مع وجود احتكار للحوافز لفئة دون أخرى.

الجدول رقم (26): هل تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تواجهها

النسبة المئوية	التكرار		
27.8%	10	نعم	العبارة
72.2%	26	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 72.2% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان الموارد البشرية لا تساهم بمواجهة التحديات التي تواجهها بينما أن نسبة 27.8% يؤكدون على أن الموارد البشرية تساهم بمواجهة التحديات التي تواجهها .
ومن نستنتج من خلال تحليل البيانات أن المؤسسة لا تدرك أهمية الموارد البشرية في تحقيق التفوق على المنافسين وإن إمتلاكها للموارد البشرية الغير المؤهلة غير كاف ولا يسمح لها بمواجهة التحديات التنافسية
الجدول رقم (27): هل تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها

النسبة المئوية	التكرار		
13.9%	5	نعم	العبارة
86.1%	31	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86.1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها بينما نسبة 13.9% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها.

ومنه نستنتج بان المؤسسة تعتبر العامل كآلة وعدم السماح له بالإفصاح عن أفكاره ،وعدم خلق جزء من التعاون والعمل الجماعي بين العاملين والقادة من اجل رفع مستوي الأداء ،بينما تزيد الصراعات بين الموظفين .

الجدول رقم (28):هل توفر المؤسسة للعاملين بها مجالاً من الحرية

النسبة المئوية	التكرار		
27.8%	10	نعم	العبارة
72.2%	26	لا	
100%	36	المجموع	

من الجدول يتضح أن نسبة 72.2% من أفراد المجتمع يؤكدون أن المؤسسة لا توفر للعاملين بها مجالاً من الحرية بينما أن 27.8% يوافقون أن المؤسسة توفر للعاملين بها مجالاً من الحرية .

نستنتج أن المؤسسة لا تسعى لإشباع دافع الإبداع وتنمية المواهب وعدم تشجيع الموظفين بها بعدم ترك مجالاً من الحرية لهم ،إذ أن العمل الروتيني الخالي من اي تجسيد يقتل الإبداع والطموح لدي العامل .

الجدول رقم (29):هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءاتهم .

النسبة المئوية	التكرار		
27.8%	10	نعم	العبارة
72.2%	26	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح من جلال الجدول أن نسبة 72.2% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم بينما أن نسبة 27.8% يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم .

وعليه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على التدريب لتكييف الموظف في وظيفته ولا يتناسب الموظفين مع وظائفهم ومع أهداف المؤسسة وحاجياتها عبر رفع مستوى الأداء والمهارات المهنية وبالتالي تضمن لها الاستمرار وتزيد من كفاءة الموارد البشرية.

الجدول رقم (30): هل للمؤسسة نمط إداري مطبق .

النسبة المئوية	التكرار		
50%	18	نعم	العبارة
50%	18	لا	
100%	36	المجموع	

لا يوافقون بان هناك نمط إداري مطبق . يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50% يؤكدون أن للمؤسسة نمط إداري مطبق بينما نسبة 50% نستنتج أن هناك تساوي في إجابات العمال وهذا يدل على أن ليس هناك نمط إداري مطبق .

الجدول رقم (31): هل تسعى المؤسسة لتقليل من التبذير .

النسبة المئوية	التكرار		
61.1%	22	نعم	العبارة
38.9%	14	لا	
100%	36	المجموع	

من خلال الجدول يوضح لنا أن نسبة 61.1% يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لتقليل من التبذير بينما نسبة 38.9% لا يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لتقليل من التبذير .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتقليل من التبذير من خلال وضع قوانين صارمة وعقوبات لردع تلك الأفعال مما يحسن من أفعال العمال وأتباع الاقتصاد في العمل في المؤسسة .

ثانياً: الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليلنا للبيانات العامة تحت عنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة توصلنا الى النتائج التالية:

أن عينة البحث يغلب عليها جنس الذكور والذين يعملون بهذا القطاع بنسبة عالية وهي أنشطة تتواءم أكثر مع هذا الجنس مقارنة بجنس الإناث باعتبار أن المجتمع متحفظ وان الفئة المسيطرة هي فئة الشباب الذين في مقتبل العمر حيث أنهم لديهم مهارات وقدرات، وان أكثر الفئات توجهها لهذا القطاع هم الذين لديهم المستوي الجامعي باعتبارهم أن هذا القطاع هو الذي يضم طبيعة التخصص .

وانطلاقاً من تحليل النتائج السابقة توصلنا الى أن الفرضية الثانية قد أثبتت صحتها لكن بنسبة قليلة بحيث وجدنا أن المؤسسة لا تهتم بمشاكل الموارد البشرية ولا تقدم لهم تدريبات لمساعدتهم في زيادة الكفاءات والاهتمام بالرأس المالي الفكري .

وتوصلنا كذلك من خلال التحليل والتفسير عدم تحقق الفرضية الأولى حيث أن المؤسسة لا تتبع خططا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة .

وتوصلنا كذلك من خلال التحليل والتفسير عدم تحقق الفرضية الثالثة بحيث أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات مادية ولا معنوية للموارد البشرية قصد زيادة نشاطهم وتحقيق نتائج عالية تساهم في بناء الميزة التنافسية.

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية لنجاح المؤسسة وتحقيق نتائج عالية تساهم في بناء الميزة التنافسية .

- مشاركة العاملين في إبداء الرأي وفي وضع الأهداف وهذا ما يجعل من العاملين الشهور بلاهية في المؤسسة
- التعامل مع العاملين بصورة اقرب لمعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
- ضرورة فهم وأدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل الإدارة .

وفي الأخير اتضح لنا من خلال تحليل الجداول الإحصائية أن هناك ارتباط بشكل

ضعيف بين الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة.

- أن تكون سياسة الاستقطاب واضحة لجلب المتميزين من الموارد.
- على المؤسسة الاهتمام بالموارد وتوفير فرص تدريبية لتنمية مهاراتهم.
- تحفيز الموارد في المؤسسة تحفيزا ماديا بلمكافآت ومعنوي بالشكر.
- العمل على وضع نظام تقييم واضح ليكون أكثر فعالية وموضوعية .

خاتمة

خاتمة:

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة، إلى أن أغلب المؤسسات التي تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي تحقق من خلاله التميز تركز على الاهتمام بالموارد البشري وعلى كفاءة أدائه، باعتباره مورد من أهم الموارد ورأس مالي وفكري يجب استثماره، الذي استوجب وجود كيان خاص به يتمثل في إدارة الموارد البشرية التي شهدت تطورا كبيرا في جميع المجالات.

أن أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لا ينعكس فقط على دور وأداء المورد البشري وكفأته المسئولة عن خلق قيمة بالخصائص والميزات الواجب توفرها في المورد وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية وتطور المورد واهتمام المؤسسة بالمورد.

وحسب معطيات ونتائج الدراسة تبين لنا أن المحدد القوي لتفوق المؤسسة وقوة تنافسيتها يجب البحث عنه داخل المؤسسة من خلال إدارة مواردها وكفاءتها والسعي لتطوير وتحسين المستوي التكنولوجي والبشري لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعامل وتطوير معارفهم من خلال دورات تكوينية وتدريبية التي لها اثر على تحسين الأداء ثم زيادة الإنتاج من اجل الاستمرار والتميز.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1980.
2. أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، جامعة الزقازيق، مصر، ط3، 2000.
3. حسين علوان مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2010.
4. حمزة ألبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
5. خضير كاظم حمود وياسين خريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الجامعة الهاشمية، 2007.
6. زوا تيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، بدون بلد.
7. سعد علي الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، ط1، دار البازوري العلمي للنشر والتوزيع، الكويت، 2019.
8. سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
9. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2016، ص 99-100.
10. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

11. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
12. عبد الفتاح محمد العيسوي و عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي، ط1، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، 1997-1998
13. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، عمان - الأردن
14. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
15. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
16. مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط3، مكتبة العبيكان، السعودية، 2009
17. مايكل ارمسترونج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2020.
18. مجاني بأديس، طبول ريمه، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا)، ط1، ألفا للوثائق نشر - استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة - الجزائر، 2017.
19. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، العراق، 2012.
20. محسن عبد الله الرجعي، د-صفاء عبد الجبار الموسوي، د-عادل عيسي ألوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.

21. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب س.
22. محمد بن دليم الق حطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4، امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان ، ب ب، 2015 .
23. محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1999.
24. محمد جاسم، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي ، ط1، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن ، 2010.
25. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001
26. مصطفى محمد الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
27. موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004, 2006.
28. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004
- الرسائل الجامعية:
29. سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
30. الشايب خالد : "علاقة الصلابة النفسية بالتحصيل الدراسي لطالب التربية البدنية والرياضية " ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي ، شعبة التربية

- الحركية ، تخصص التربية الحركية لدلى الطفل المراهق ، قسم النشاط البدني والرياضي التربوي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016-2017 .
31. شوالي نور الهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2017-2018.
32. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

المجلات:

33. حكيم بن جروة ، سامي بن حيرة ، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، 01، ديسمبر ، 2014م.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الذي يحمل عنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية لنيل شهادة ماستر مهني تخصص التنظيم والعمل وتعد مشاركتكم ذات أثر ايجابي في دعم وإثراء البحث العلمي.

نرجو منكم أن تفضلوا باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما أن المعلومات المدونة كافة ستتم بالسرية العلمية والتي تستخدم فقط في البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر.

بيانات تتعلق بالمجيب

1-الجنس ذكر أنثى

2-السن : من 18 سنة إلى 0 30 سنة إلى 40 من 41 إلى 50 سنة

من 51 إلى ما فوق

3-المستوى العلمي : جامعي دراسات عليا

4-الأقدمية الوظيفية : أقل من 5 سنوات بين 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

إدارة الموارد البشرية

المحور الأول : التدريب

5- تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية لرفع مهارات العمال .

نعم لا

6- تقوم المؤسسة باستخدام برامج تدريبية بتكنولوجيا حديثة .

نعم لا

7- يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة .

نعم لا

8- تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة .

نعم لا

9- تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعد على التحديد الجيد

لإحتياجاتهم التدريبية .

نعم لا

10- تقوم الجامعة بتقييم أداء موظفيها بعد الدورة التدريبية لتحديد مدى تأثير الدورات

التدريبية على الموظفين .

نعم لا

11- تعمل الجامعة على تحفيز موظفيها لإشتراك في الدورات التدريبية .

نعم لا

التخطيط

12- تقوم المؤسسة بإشراك الموظفين في وضع خطط برامج للموارد البشرية .

نعم لا

13- تقوم المؤسسة بوضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجاتها .

نعم لا

14- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة

الخارجية .

نعم لا

التحفيز

15- يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشتغله .

نعم لا

16- تخصص المؤسسة حوافز مادية للعمال لبذل مجهود أكثر .

نعم لا

17- تخصص المؤسسة حوافز معنوية للعمال لبذل مجهود أكثر .

نعم لا

18- تشجيع المؤسسة العاملين على بذل مجهوداً إضافياً خارج إطار العمل .

نعم لا

تقييم الأداء

16- كيف يتم تقييمك داخل المؤسسة؟

أ- حسب مردودية شهرية ب- حسب مردودية سنوية

17- هل يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية .

نعم لا

18- هل يؤثر تقييم الأداء على الرفع من مستواك داخل المؤسسة؟

نعم لا

19- هل نظام تقييم الأداء يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية؟

نعم لا

بيانات تتعلق بالميزة التنافسية.

20- هل للمؤسسة آراء ومقترحات تسعى للتنافسية؟

نعم

21: هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العاملين؟

نعم

22: هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل تحقيق التميز؟

نعم

23: هل تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تواجهها؟

نعم

24: هل تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها؟

نعم

25: هل توفر المؤسسة للعاملين بها مجالاً من الحرية؟

نعم

26: هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم؟

نعم

27: هل للمؤسسة نمط إداري مطبق؟

نعم

28: هل تسعى المؤسسة لتقليل من التبذير؟

نعم

الملخص:

تهدف الدراسة إلى أهمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكييف الجامعة مع المستجدات والتغيرات الراهنة من خلال تامين وصقل مهارات وكفاءات موظفيها حيث استهدفت هذه الدراسة موظفي جامعة أدرار محل الدراسة وبالتحديد (قسم علم الاجتماع) البالغ عددهم 40 موظفاً ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات والعينة العشوائية القصدية (الموظفين) مع استخدامك برنامج SPSS لتحليل الدراسة وفرضيتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية على العمال لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة هو تأثير سلبي أكثر منه إيجابي وهذا نظراً لشبه انعدام الخطط الإستراتيجية من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية بين العمال وهي نتائج دراسة خاصة بمجتمع الدراسة لإدارة قسم الاجتماع جامعة أدرار.

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

Abstract:

The study aims at the importance of human resources and the role they play in adapting the university to the current developments and changes by valuing and refining the skills and competencies of its employees. As a tool for collecting data and an intentional random sample (employees), using the SPSS program to analyze the study and its hypothesis.

The study found that the impact of human resources management on workers to achieve competitive advantage within the organization is more negative than positive, and this is due to the almost absence of strategic plans through which the institution seeks to achieve a competitive advantage among workers, which are the results of a study of the study community of the Department of Sociology, Adrar University.

Keywords: competitive advantage, management, human resources, human resource management.