

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملت لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ببوشقيف - تيارت -

إشراف:
- أ. عربات منير

إعداد:
- بنت الخوخ كلتوم
- بن علو كلتوم

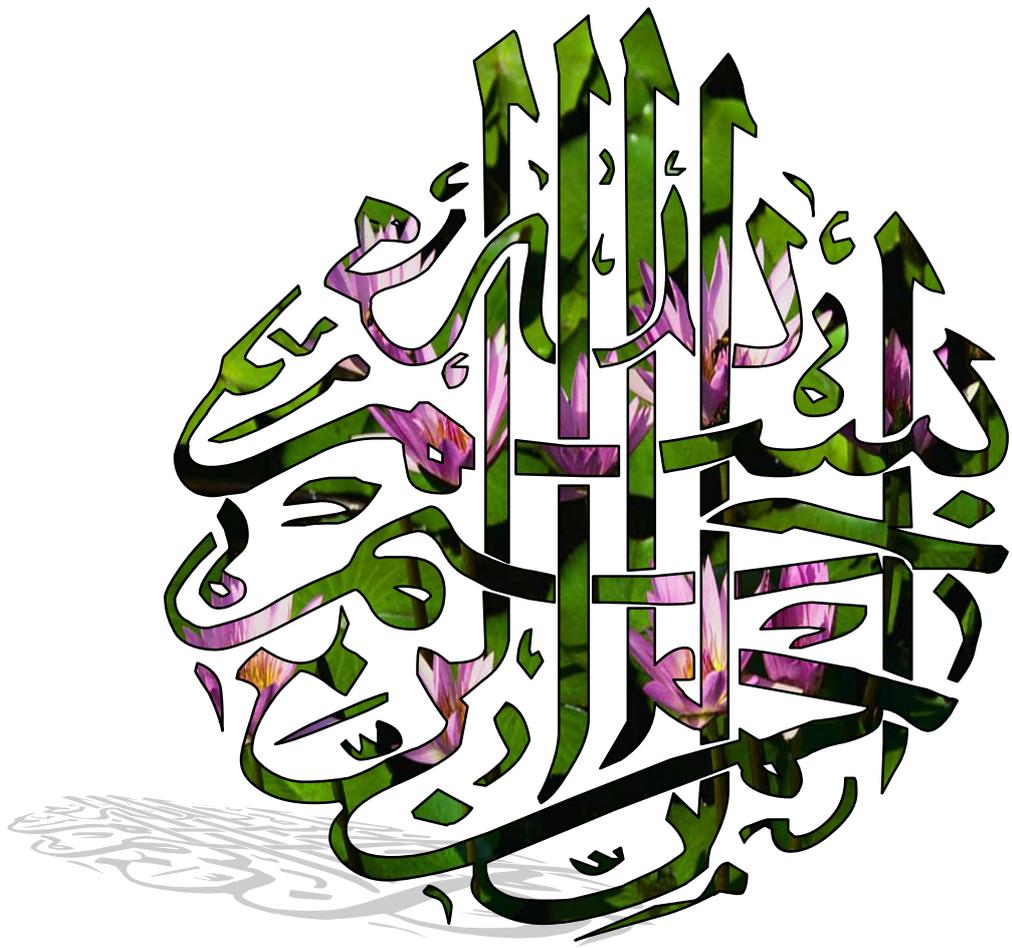
أعضاء لجنة المناقشة

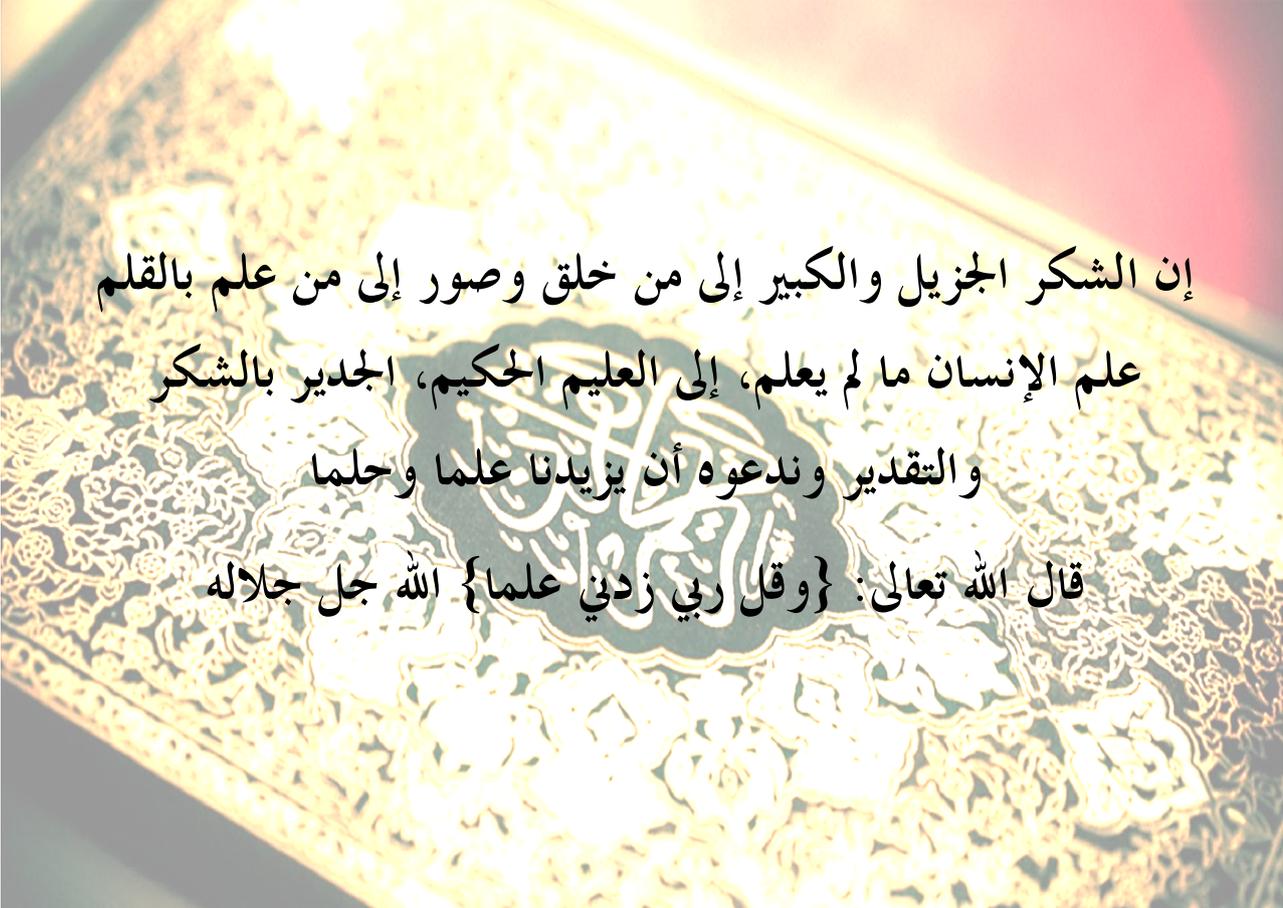
الصفة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أ. موهوب مراد
مشرفا مقرر	أ. عربات منير
عضوا مناقشا	أ. تيشيش محمد أمين

السنة الجامعية

1438هـ / 1439هـ

2016م / 2017م





إن الشكر الجزيل والكبير إلى من خلق وصور إلى من علم بالقلم
علم الإنسان ما لم يعلم، إلى العليم الحكيم، الجدير بالشكر
والتقدير وندعوه أن يزيدنا علما وحلما
قال الله تعالى: {وقل رب زدني علما} الله جل جلاله



«تعلموا العلم فإن تعلمه خشية، وطلبه عبادة ودراسته تسبيحة، والبحث عنه جهاد،
وتعليمه من لا يعلمه صدقة، وبذله إلى أهله قربة» الصحابي الجليل معاذ بن جبل
رضي الله عنه، وهذا ما ينطبق على استاذنا القدير الذي نكن له الاحترام ونسأل الله
الحكيم ومجيب الدعاء أن يعطيه الفلاح في الدنيا وفي الفردوس الآخرة "أ.عربات
منير" كما نشكر أستاذ مراد على مساهمته في إنجاز هذه المذكرة.

إلى من علمونا الحروف من ذهب وكلمات من درر، إلى من صاغوا لنا علمهم
حروفاً، وفكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام قسم العلوم
الاجتماعية.

إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى صاحب القلب الكبير والوجه النظير، إلى تاج الزمان وصدر الحنان أبي الغالي

{أبي الغالي}

أدام الله تاجا فوقا رأسي

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة

وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلي

{أمي الحبيبة}

الحبايب

إلى نور عيوني ورياحني في الشدة والرخاء، إلى أخوي {عبدون، جواد الدين}

إلى الذين أدعوى سوى الرحمان بحفظهم، إلى خير من سكنوا في القلب إخوانا

طبتهم فطابت بالود صحبتكم حتى جزيت من الرحمان رضوان أدعو الإله لكم

دوما إليكم معكم في السر عفوا وفي الإعلان غفرانا، إلى اختي {سعدية وزوجها

وخيرة وخطيبها وأختي العزيزة الصغرى}

وإلى صديقتي التي رافقتني في إنجاز هذه المذكرة التي أتمنى لها التوفيق {كلثوم}

وإلى جميع صديقاتي {سعدية، حنان، تركية، إيمان، فاطمة، إكرام}

كلثوم
أم كلثوم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي اولا وقبل كل شيء إلى من أوصانا الله بهما في قوله تعالى

{ووصينا الإنسان بالوالدين إحسانا}

إلى أبي وأمي أطال الله في عمرهما أدامهما منارة فوق رؤوسنا جميعا

إلى من كبرت معهم وعرفت معهم معنى الاخوة كل واحد باسمه

إلى الشمعة التي أنارت ظلمة حياتي أختي "زوليخة"

إلى من شاركتني في هذا العمل المتواضع وكانت مثل أختي ووفقها الله في حياتها

وكل عائلتها "أم كلثوم"

إلى كل صديقاتي اللاتي لا يوجد ما هو أطهر من قولهن التي اتسعت لي

"أسماء، فايضة، أمال، الزرقة، خالدية، بختة، مليكة"

وإلى كل زميلاتي وزملائي

إلى كل من التقيتهم في إحدى محطات حياتي ولو صدفة

أم كلثوم
أم كلثوم
أم كلثوم



ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للسيارات الصناعية ببوشقيف -تيارت- واستهدفت الدراسة 72 عامل موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية إطارا، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وتم جمع المعلومات عن طريق تصميم استمارة خصص جزء منها للتخطيط والرؤية المستقبلية والجزء الثاني للتدريب والابتكار والجزء الثالث لتقييم الأداء والكفاءة، والجزء الرابع للحوافز والزيادة في الانتاج، وأسفرت نتائج الدراسة حول ما يلي:

- قيام المؤسسة على استراتيجية للمدى الطويل ولكن على المستوى الوطني فقط.
- أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لما لها من تأثير على العاملين وطرق العمل.
- التخطيط له دور في تحقيق رؤية مستقبلية بالمؤسسة، فهو يساعد على التكيف مع المتغيرات ومواجهتها خاصة في ظل المؤسسات المنافسة لها أي التي تعمل في نفس النشاط.
- التدريب له دور في ابتكار الموارد البشري، لأنه عملية هادفة يتم من خلاله تحسين أداء العاملين وبالتالي تفعيله إلى الابتكار، مما يخلق تجديدا في الانتاج.
- دور تقييم الأداء في تحسين كفاءة العاملين، لان التقييم يعمل على تطوير العامل وجعله يكتسب مهارات ومعارف يستفيد منها ويفيد المؤسسة من خلال تحقيق الأرباح.
- كما أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة له دور في زيادة العملية الانتاجية لأنه كلما كان هناك اشباع للعامل في حاجاته البيولوجية ينعكس ايجابا على المؤسسة من خلال زيادة جهد العامل.

الفهرس

البسمة

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أب

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع 4
- 2- أهمية الموضوع 4
- 3- أهداف الدراسة 5
- 4- اشكالية البحث 5
- 5- فرضيات الدراسة 8
- 6- مفاهيم الدراسة 9
- 7- الدراسات السابقة 19
- 8- حدود البحث 32
- 9- صعوبات البحث 32

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- 1-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية 36
- 2-2 نظريات إدارة الموارد البشرية 38
- 2-1-1 النظرية الكلاسيكية 39
- 2-2-1 النظرية النيوكلاسيكية 40
- 2-3-1 النظرية الحديثة للمنظمة 43

- 3- وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها43
- 3-1- التخطيط44
- 3-2- التدريب:45
- 3-3- تقييم الأداء46
- 3-4- الحوافز47
- 4- أهمية إدارة الموارد البشرية48
- 5- أهداف إدارة الموارد البشرية49
- 6- خصائص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية49
- 7- دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة50
- 8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها51
- 9- واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية53

الفصل الثالث: الميزة التنافسية كقيمة مؤسسية

- 1- كيفية بناء الميزة التنافسية57
- 2- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية58
- 3- الأسباب التنافسية واستراتيجياتها الرئيسية60
- 4- خصائص الميزة التنافسية وأنواعها60
- 5- خصائص الموظف في المؤسسة63
- 5-1- الرؤية المستقبلية63
- 5-2- ابتكار64
- 5-3- تعريف الكفاءة65
- 6- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية66
- 7- أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها67

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً: مجالات الدراسة70

70.....	1-1-المجال الجغرافي
75.....	2-1 المجال البشري للدراسة
76.....	3-1 المجال الزمني
77.....	ثانيا: منهجية الدراسة
78.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات
78.....	1-3 الملاحظة
78.....	2-3- الاستمارة
79.....	3-3 السجلات والوثائق
80.....	4-3 الأساليب الاحصائية
80.....	رابعا: عينة الدراسة
81.....	1-4 كيفية اختيارها
81.....	2-4 خصائص العينة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة

93.....	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
93.....	1-1 عرض وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الأولى
101.....	2-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
109.....	3-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
117.....	4-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة
125.....	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
128.....	ثالثا: تقييم الفرضية العامة
129.....	رابعا: تقييم النتائج في ضوء الدراسات السابقة
132.....	خاتمة
135.....	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مجتمع البحث	01
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	03
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	07
87	يوضح طبيعة نشاط المؤسسة	08
88	يوضح العاملين في المؤسسة	09
89	يوضح زيادة عدد العمال مقارنة بالسنوات الماضية	10
90	يوضح وظيفة إدارة الموارد البشرية	11
91	يوضح المستوى المنافسة في المؤسسة	12
93	يوضح ما يمثله التخطيط بالنسبة لأفراد عينة البحث	13
94	يوضح مستوى عملية التخطيط في المؤسسة	14
95	يوضح قيام المؤسسة على شمولية التخطيط	15
96	يوضح ما إذا كانت هناك صعوبة في الحصول على المعلومات	16
97	يوضح قيام المؤسسة على رؤية مستقبلية	17
98	قيام المؤسسة على تعزيز التصورات المستقبلية وصياغة البرامج التخطيطية لتحقيق النجاح	18
99	يوضح تشجيع المؤسسة لمواردها البشرية على تبني رؤية مستقبلية وتحقيقها في الواقع العملي	19
100	يوضح التخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل	20
101	يوضح التدريب بالنسبة لأفراد العينة	21
102	يوضح رغبة المؤسسة للجوء إلى وضع برامج تعليمية	22
103	يوضح توجيه العاملين يؤدي إلى ضمان بقائهم	23

104	يوضح طرق توجيه العاملين	24
105	يوضح السماح بإدخال طرق وأساليب جديدة أو مبتكرة في العمل	25
106	يوضح نتيجة القدرة على الإبداع	26
107	يوضح نتيجة اختيار الموارد البشرية المساهمة في الابتكار داخل المؤسسة	27
108	يوضح مرجعية النقص في التجديد والتطوير داخل المؤسسة	28
109	يوضح اعتبار تقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة	29
110	يوضح مستوى تعديل المسار الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة	30
111	يوضح الرأي في تقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة	31
112	يوضح أساس توظيف العمال في المؤسسة	32
113	يوضح مدى تناسب القدرات الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة في الوظيفة	33
114	يوضح مدى الاستعداد على زيادة المهارات والخبرات واستغلالها إيجابيا بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها	34
115	يوضح نوع الكفاءات التي يمتلكها المورد البشري داخل المؤسسة	35
116	يوضح قياس أداء العاملين يؤدي إلى تطوير كفاءاتهم	36
117	يوضح تمثيل الحوافز بالنسبة لأفراد العينة	37
118	يوضح نوع الحوافز المقدمة داخل المؤسسة	38
119	يوضح أساس تصميم نظام الرواتب	39
120	يوضح العلوات الشهرية والدورية تعمل على ربط العامل بالمؤسسة وعدم مغادرتها	40
121	يوضح تشجيع نظام الهدايا القيمية على بذل جهد أكبر في العمل	41
122	يوضح تأثير الحوافز على زيادة الإنتاج	42
123	يوضح إمكانية عمل المورد البشري بجودة عالية من دون التعويل على الحوافز المادية	43
124	يوضح مغادرة المؤسسة إذا سمحت الفرصة بتوفير ظروف مادية بمستوى أفضل من الظروف الموجودة في المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة	44

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	متغيرات الدراسة	01
17	مفاهيم الدراسة الخاصة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية	02
19	تحديد مفهوم الدراسة الخاص بالميزة التنافسية	03
34	الهيكل العام للدراسة	04
42	سلم الحاجات عند ماسلو	05
46	مساهمة الفرد في العملية الانتاجية	06
48	مخطط وظائف إدارة الموارد البشرية	07
57	مرحلة بناء الميزة التنافسية	08
59	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	09

مقدمة

مقدمة:

لا يختلف اثنان حول العصر الحالي الذي يتسم بالتغير السريع والمتلاحق في جميع الجوانب خاصة الاقتصادية والإدارية، مما انعكس على نشاط المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية انعكاسا ايجابيا من خلال قدرتها على المنافسة والبقاء والسيطرة على الأسواق أو سلبيا وهو ما جعل المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة في البحث عن سبيل يسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة خارجيا، أو محاولة البقاء على المستوى الداخلي فقط من أجل عدم النزوح.

وهذه الانعكاسات السلبية هي ما تعاني منه الدول النامية خاصة المؤسسات الجزائرية التي ليس لها بديل إلا امتلاك رؤية واضحة وبعيدة الأمد يتم من خلالها التكيف مع البيئة الخارجية ويقصد منها الإستراتيجية، فهي عملية تحليلية تقوم على اختيار المكان المناسبة والمستقبلية للمؤسسات وذلك عن طريق صياغة رسالة ووضع الأهداف التي تكون واضحة، ولكن هذه الإستراتيجية تبقى مجرد واقع غير ملموس والذي يتطلب من يقوم على تحقيق هذه الأهداف واقعا واتخاذ الإجراءات الصائبة واستغلال أفضل الإمكانيات المادية والبشرية والآلات، وذلك بحسن التسيير ويقصد منها الإدارة فهي لا تقتصر على اختيار العاملين وتوظيفهم إنما أصبحت جزء لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي يتفاعل ويتأثر معهم، فهي مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية عن طريق وضع خطة يتم فيها تحديد أوضاع ومتطلبات من أجل تسهيل تحقيق أهدافها كما أنها تقوم على تدريب العاملين من أجل قدرة المواجهة بدون وجود صعوبات.

إضافة إلى تقييم أدائهم من خلال الوقوف على الجانب السلبي ولا تقتصر وظيفة الإدارة على هذا النحو وإنما تقوم على تحفيزهم باعتبار العاملين كائن بيولوجي يرغب في إشباع حاجاته وبالتالي أصبحت الإدارة في جميع المنظمات خاصة المتفوقة تقوم بالاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤشرات القوية التي تعطيه ميزة تنافسية خاصة مع تزايد اقتصاد المعرفة، واعتبر أن إنتاجية الرأس المال البشري هو العنصر الرئيسي للاستمرار وبقاء أي منظمة كما أصبحت الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءات والمهارات هي القوة الدافعة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة ان بيئة الأعمال في الوقت الحاضر أصبحت

مقدمة

تعرف بشدة المنافسة والمنافسين وما يساعدها على ذلك هو العنصر البشري باعتباره صمان الأمان للمواجهة من خلال القدرة على ابتكار.

وقصد تطوير هذه الميزة التنافسية أو محاولة خلقها لأبد على المؤسسات الجزائرية وخاصة منطقة تيارت أن تقوم على إستراتيجية بين إحداث التجديدات وتحسينات مستمرة على مستوى وظائف الإدارة أو على مستوى أداء العاملين، من أجل تقديم منتجات عالية الجودة والنوعية يمكن من خلالها التفوق داخليا والمنافسة بها خارجيا.

ونظرا لأهمية موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو امبريقي حيث أجريت هذه الدراسة على المؤسسة للسيارات لصناعية ببو شقيف بتيارت كنموذج للمؤسسة الجزائرية وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول تناولنا فيها:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي وما تضمنه من الإشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية التي تتمحور حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، إضافة إلي تحديد المفاهيم الدراسة وعناصر أخرى أما،

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وما يتضمنه من المداخل النظرية وأهمية وأهداف والوظائف الإدارية وغيرها من عناصر أما،

الفصل الثالث: الميزة التنافسية وما تضمنته من كيفية بناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة والخصائص التي يتميز بها الموظف وغيرها من العناصر أما

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية فتم تحديد الإجراءات المنهجية للبحث من لمجال المكاني والبشري والمجال الزماني والمنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها وخصائصها المتمثلة في البيانات الشخصية إضافة إلي تحديد تقنيات والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات الإحصائية وصولا إلى:

الفصل الخامس: تم عرض ومناقشة نتائج في ضوء فروض والدراسات حيث تضمنت مناقشة وتفسير النتائج وصياغتها، أخيرا خاتمة عامة والتي تضمنت أهم النتائج الدراسة الراهنة.

الفصل الأول إهداء

الإطار التصوري والنظري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1- إن اختيار استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لم يكن عفويا وإنما يرجع إلى احساسنا وانشغالنا بالموضوع وفق المادة العلمية المقدمة خلال سنوات دراستنا.

2- احساسنا كباحثين ومهتمين بالاقتصاد الجزائري بأن مسؤولية نجاح وضايف الإدارية أمر في غاية الأهمية.

3- توفر المراجع.

4- كون الدراسة البحثية يمكن معالجتها وفق الأطر المنهجية والنظرية على جانب التطبيق الميداني من حيث استعمال أدوات البحث المتداولة في التراث المنهجي.

5- إن واقع المؤسسة الجزائرية خاصة الاقتصادية يكشف عن سوء التنظيم الإداري وعدم التحكم في التوظيف المالي والبشري، مما يؤثر على الاقتصاد الوطني عامة، ومحل دراستنا خاصة، مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود تارة ونقص المؤهلات لدى العمال تارة أخرى.

ثانياً: أهمية الموضوع

1- تتوقف أهمية أي بحث على أهمية ظاهرة مدروسة وعلى قيمتها العلمية، ومدى اسهامها في إثراء المعرفة من جهة والميدانية من جهة أخرى.

2- كون موضوع البحث يرتبط بشكل أساسي من حيث تخصصنا بمتغيرين هامين الأول يمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية والثاني الميزة التنافسية.

2- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية، وما تمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله تحقيق الربحية والبقاء.

3- كما تبرز أهميته من خلال تقديم لمحة عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ومحل دراستنا خاصة.

4-تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة وتزويدها بالمعرفة التي تضمنتها الدراسة كما سوف تساهم في فتح المجال أمام باحثين آخرين في اعداد دراسات تتناوله في القطاعات الأخرى.

ثالثا: أهداف الدراسة:

بما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي متغير مستقل والميزة التنافسية هي متغير تابع، فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-محاولة معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2-محاولة البحث عن الوظائف الإدارية أكثر ممارسة وتأثيرها على الميزة.
- 3-اظهار أهمية اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية.
- 4-التأكيد على المورد البشري باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات.
- 5-معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في استخدامها للموارد البشرية.

رابعا: اشكالية البحث

إننا نعيش في عصر اتسم بالتقدم كعولمة الاقتصاد مثل الانفتاح على الأسواق العالمية، ورفع الحواجز الجمركية، والتقدم العلمي مثل التكنولوجيا كل هذه التطورات وغيرها، كانت مصحوبة بمجموعة من الآثار التي شملت مختلف المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، وغيرها وبالتالي أصبحت تتصف بالحركة والتبدل بسرعة غير مسبوقة، الأمر الذي ضاعف تأثيرها على مجمل الحياة الانسانية المعاصرة.

وكان نظام الأعمال من الأكثر القطاعات تأثيرا وذلك لما فرضته التطورات الحاصلة، حيث أصبحت تلعب دور الحاكم والحاسم في هذا القطاع سواء كان خاصا أو عاما وعلى اختلاف احكامه ونشاطاته، ومنه لم تعد على ذلك النظام إلا التخلي عن الوسائل والأساليب القديمة، والعمل على تنمية قدرات من خلال وضع خطة موحدة وكاملة وشاملة تربط بين المزايا المنظمة والتحديات البيئة الخارجية، من أجل خلق

المنافسة والبقاء في المستوى المطلوب ونقصد بها استراتيجية التي تتضمن رسالة وأهداف وبرامج تكون واضحة وطويلة للأمد.

وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بالاستراتيجية وطرق إدارتها داخل المنظمة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعمل على اختيار استراتيجية مناسبة تعطيها الميزة خاصة أماما المؤسسات المنافسة لها وأمام هذا الوضع اعتبرت إدارة الموارد البشرية والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، حيث تعتبر إدارة عن وحدة تنظيمية تقوم على تقديم خدماتها لكل المديرين من أجل تحصيل أفضل النتائج وتطويرها، وتحقيق أهداف متوافقة بين ما هو اجتماعي للموظف وما هو اقتصادي للمؤسسة من خلال القيام بمجموعة من المهام الرئيسية منها التخطيط الواقعي للمورد، والتدريب الدقيق والعمل على تقييم الأداء المستمر كما أنها تعمل على الاهتمام بالمورد البشري، فهو يعد احدى انشغالاتها، حيث أصبحت مسألة الاعتماد عليه لا مجال للحديث عنه، فهو محرك أساسي لأي مشروع ولكن رغم موقعه إلا أنه لا بد من العمل على تطويره خاصة أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تعرف بشدة المنافسة وكثرة المنافسين في ظل الاقتصاد العولمي، ولعل ما يساعدها على البقاء هو حصولها على الميزة التنافسية، فهو العنصر الذي يعدد مدى النجاح أو الفشل في الوصول إلى تحقيق أهدافها وانجاز النتائج التي قامت من اجلها، وهي بمثابة صمام الامان للمواجهة من خلال امتلاك المعلومات أو تقنية المورد في زيادة الانتاج أو تكون لديه رؤية بعيدة المدى أو تقديم ابتكارات حول طرق العمل تساعد على تقديم خدمات للمستهلك أكثر تميزا عن بقية المنافسين مما يعني نجاح المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يتضح أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية من كونها مصدر حقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها خاصة في ظل الظروف التي تفرضها العولمة خاصة عند الانتقال من الآلية إلى عصر المعلومات ومن وظيفة متخصصة إلى أعلى مصدر قوة تنافسية للمنظمة، لذلك تعمل الدول المتقدمة والنامية على إعداد برامج محكمة ومدروسة بطريقة علمية، ولكن ما نلاحظه في الواقع غياب أو قلة هذه الوظيفة في الدول النامية على الخصوص ومنها الجزائر، حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني ركودا أمام

الثورة التكنولوجية التي يشهدها العصر من جهة وعدم اهتمامها ببلورة سياسة حقيقية تكون شاملة وفاعلة على دراسة الامكانيات اللازمة التي تحتاجها للتطور والبقاء ضمن الدول المتقدمة، من جهة أخرى، ولكن أهم من ذلك أن المورد يفتقد للمهارات المطلوبة وعدم الرغبة في العمل، ومن أجل كل هذا كان الجدير بنا معالجة هذا الموضوع الذي له وزنه ويطرح نفسه من خلال الواقع الذي نعيشه ونحلله بطريقة سوسيولوجية ويتضح هذا أن المؤسسات وتفوقها ونمو الدول ورفيها قد ارتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية ولكن التجارب الراهنة تتعلق بالدول التي حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية، وهذه الأخيرة تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية وفي مقدمتها الاستراتيجية، وبناء على ما سبق تظهر معالم اشكالية البحث في التساؤل التالي:

كيف تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة للسيارات الصناعية ببو شقيف؟ وضمن هذا التساؤل المركزي تتطوي عدة أسئلة وهي:

التساؤلات الفرعية

يمكن صياغة أسئلة الدراسة حول ما يلي:

- كيف يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة؟
- كيف يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار؟
- كيف يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة؟
- كيف تساهم الحوافز على زيادة إنتاجية المؤسسة؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة للسيارات الصناعية ببوشقيف ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1- يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة.

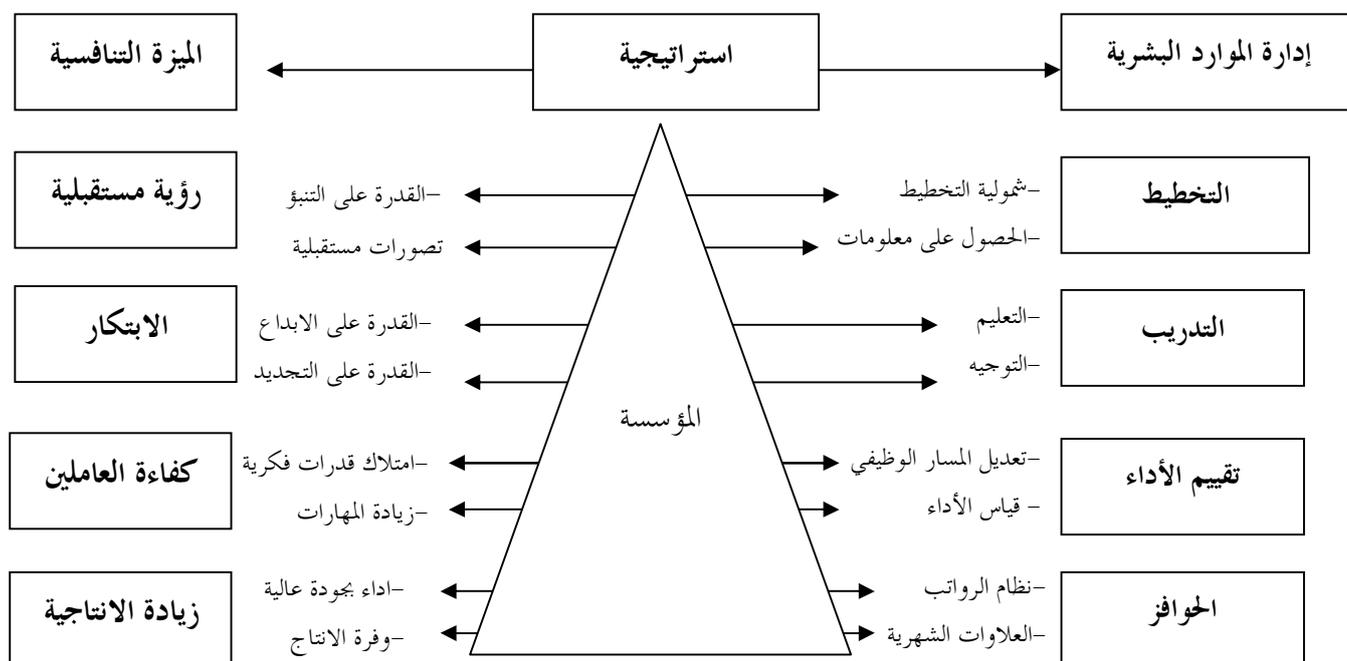
2- يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار.

3- يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة.

4- تساهم الحوافز على زيادة إنتاجية المؤسسة.

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بعد الاطلاع على العديد من المراجع



الشكل رقم 01: يوضح متغيرات الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

6-1- تحديد مفهوم الاستراتيجية:

1-أ- لغويا: هي كلمة انجليزية الأصل والمنشأ تعني بالعربية الصراط أطلقت على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب وتشكلت من الأصل اليوناني التي تعني الجنرال⁽¹⁾.

1-ب- اصطلاحيا: هي منهج منظم ومرتب لتحسين وتفضيل الأداء الجيد للمنظمات ولذا تركز الاستراتيجية على التقدير المستمر للمتغيرات الداخلية والخارجية كمنهج تنافسي⁽²⁾.

ويعرفها ميتزيورغ الاستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة والأنماط المتلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة⁽³⁾.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة خليط التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل لتحقيقها وهي عملية معقدة تحدد الذي تفعله المنظمة أو لا تفعله⁽⁴⁾.

ويعرفها براون أكونور الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد تم اختيار البديل المناسب⁽⁵⁾.

كما تعرف بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة تحدد الذي تفعله المنظمة أو لا تفعله⁽⁶⁾.

¹ - موفق محمد الضمور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 114.

² - سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، دار الاسماعيلية للنشر، مصر، 2010، ص 191.

³ - فلاح حسين الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 14.

⁴ - علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 20.

⁵ - عبد السلام أبو قحف: سياسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 53.

⁶ - فلاح حسين الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 14.

ويعرفها الخفاجي: بأنها توجيه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الأمد بما يضمنه توافق مواردها مع المتغيرات البيئية، ونجاحها في الأسواق وزبائنها، إضافة إلى توقعات المساهمين⁽¹⁾.

وتعرف أيضا أداة لتحقيق التوافق مع البيئة وتؤكد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأمد البعيد⁽²⁾.

يتضح من خلال التعريفات السابقة وعلى اختلاف أنواعها أن الإستراتيجية تطورت عبر مراحل متعددة، فبدايتها كانت تعبر عن مصدر القوة والسلطة البدنية، ولكن اليوم أصبحت الإستراتيجية قوة فكرية تستخدمها مختلف المنظمات للبقاء على الأمد البعيد، وتعرف بأنها العملية التي تشمل ست مراحل: تصميم الأهداف، ورسم سياسات ومهام الإستراتيجية، وتكوين الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية والتقييم والرقابة ويتضح بأن الإستراتيجية تتعلق بمجموعة من المصطلحات والمكونات نذكر منها⁽³⁾:

الرسالة:

وهي تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها والتي تميزها على المنظمات الأخرى.

الأهداف:

عبارة عن مبادرة تجري بين مجموعتين من التحالفات، هما التحالفات الداخلية والتحالفات الخارجية، وكذلك الذين يملكون السلطة في المنظمة وهي تمثل صورة المستقبل.

¹ - موقف محمد الضمور: مرجع سابق، ص114.

² - علاء فرحان طالب: مرجع سابق، ص20.

³ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 131.

البرامج:

تعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

هي تحديد الغايات الأساسية وتكون طويلة الأمد للمنظمة، ويجب عليها أن تتبنى طرق وأنماط متلائمة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة وتخصص موارد الضرورية سواء مادية أو بشرية.

6-2- تحديد مفهوم الموارد البشرية:**2-أ- تعريف الموارد لغويا:**

هي المصادر أو وسائل الثروة، والمورد هي المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق نفعاً⁽²⁾.

2-ب- اصطلاحاً:

وهي الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالشركة والمعلومات التي تنصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة وتمكينها من وضع وتنفيذ إستراتيجياتها على تحسين كفاءتها وفعاليتها⁽³⁾.

¹ - موفق محمد الضمور: مرجع سابق، ص 26.

² - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 34.

³ - بشار يزيد الوليد: التخطيط والتطوير الاقتصادي - دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 45.

تعتبر الموارد البشرية كفاءة يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وروح المنظمة⁽¹⁾، وتعرف أيضا: هي استثمار إذا أحسن إدارته وتتميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها⁽²⁾.

وتعرف أيضا: تصميم وإعداد الأهداف والسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق مع بقية الأهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة⁽³⁾.

وتعرف على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، هم المدراء والقادة الإداريين والمستخدمين وهم الموظفون الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة، هذه الموارد البشرية لتقدم مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها.

¹ - محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القوى التنافسية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 6.

² - حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص16.

³ - جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال-مبادئ ومفاهيم، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 14.

⁴ - حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

11-3 تحديد مفهوم الإدارة:

3-أ- لغوياً:

يأتي لفظ الإدارة من الفعل أدار، أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة اسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشارع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه.

ودار بالشيء وعليه وحوله، طاف به ودار الدهر أي دار وتقلب⁽¹⁾.

3-ب- إصطلاحاً:

وهو المصطلح الذي يطلق عادة على في المجال الحكومي على التنسيق الحكومي، وتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل.

يعرفها فريديريك تايلور "المعرفة لما تريده من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"⁽²⁾.

وليفستجستون إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة يحسن استخدامها⁽³⁾

كما تعرف أيضاً: هي عملية إنسانية واجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتوظف في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة⁽⁴⁾

¹ عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، طباعة- النشر- التوزيع، الإسكندرية، ص 11.

² نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، السعودية-الرياض، 2007، ص14.

³ جمال محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 17.

⁴ زهير بوجمة الشلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط3، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2001، ص 58.

وبتعريف آخر تتمحور الإدارة حول أنماط السلوك التي يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها وتشمل عمليات التخطيط والتنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة التنفيذ وتقييم أداء الموظفين⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

هي القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوى العاملة والمواد والآلات والأموال وطرائق العمل الأحق استخداما وبشكل فعال حتى يمكن إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتترجم على شكل خدمات أو برامج.

6-4- تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرف SMITHARANT بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضا توظيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد⁽²⁾.

وتعرف إدارة الموارد البشرية هي التي تبحث عن الافراد وتخطيط الاحتياجات البشرية، وتقوم باستقطاب الاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات، وتضع الهيكل أو نظاما للأجور⁽³⁾.

ويعرفها مصطفى أبو بكر "عبارة عن نشاط خاص بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة"⁽⁴⁾.

¹ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 35.

² - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000، ص 21.

³ - عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص11.

⁴ - بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2010، ص 49.

-كلا التعريفين أكدوا على أهمية الوظائف الإدارية خاصة وظيفة التخطيط، ولكن من جهة أخرى كان لهذا التأكيد مختلف فالأول ركز على وظائف الاستقطاب، الاختيار والتدريب والثاني ركز على وظائف التنظيم والتوجيه والمراقبة.

وتعرف أيضا: هي مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم إدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمجتمع والمنظمة في بيئة معينة⁽¹⁾.

وبتعريف آخر أيضا: هي إحدى الوظائف الإدارية الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي يعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها⁽²⁾.

ويعرفها غليك "يعد ذلك جانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع الأفراد من خلالها المساهمة في كفاءة التنظيم التي تشمل على مجموعة من الوظائف"⁽³⁾.

وتعرف أيضا: "هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية، من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل قدر من الجهد والعطاء"⁽⁴⁾.

وبتعريف آخر أيضا: هي الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسة الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري⁽⁵⁾.

¹ - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 19.

² - بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص 130.

³ - عمر وصف عقيلي: مرجع سابق، ص 11.

⁴ - محمد سرور حريزي: الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 17.

⁵ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011، ص 26.

التعريف الإجرائي:

مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة للحصول على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

6-5- تحديد مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي دمج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي للمنظمة⁽¹⁾.

وتعرف أيضا " تحديد الأهداف والسياسات طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية.

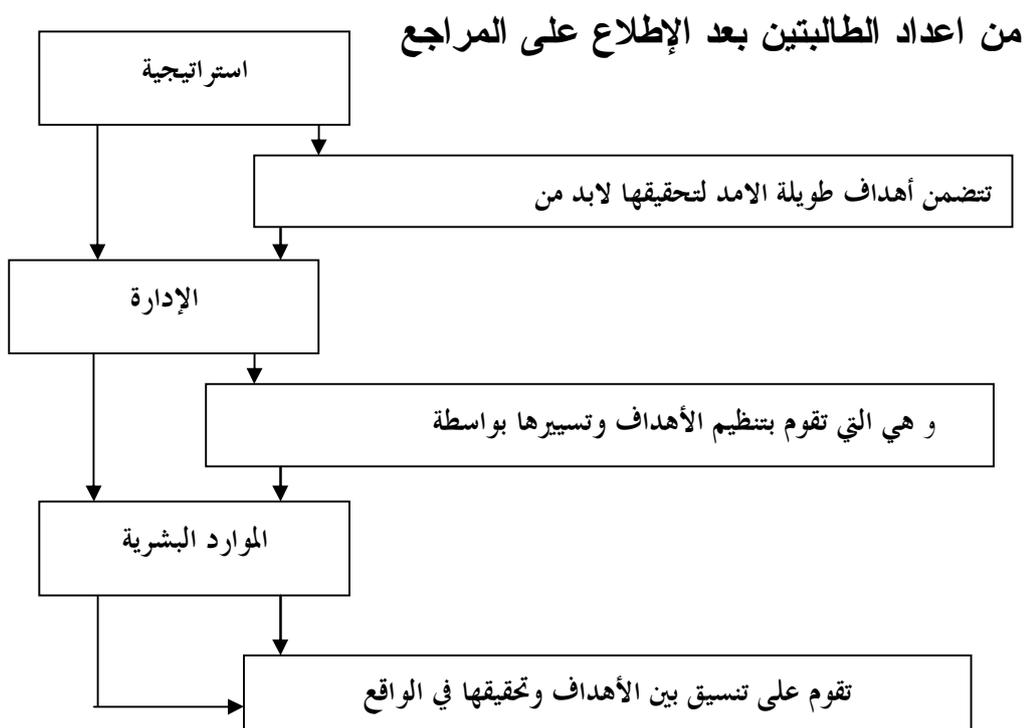
أ-مركزية القرارات، الاختيار والتعيين: وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب-التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين والمنتبهة لروحهم المعنوية.

ج- الاعتماد على سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق⁽²⁾.

¹ - عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص14.

² - سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 24.



الشكل رقم (02): يوضح مفاهيم الدراسة الخاصة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية

6-11 تحديد مفهوم الميزة التنافسية:

1-6 اصطلاحا:

تضمن قاموس webster تعريفا لهذه المصطلحات إذ عرف الميزة بأنها الحالة أو المنفعة المتميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها⁽¹⁾.

وتعرف الميزة التنافسية من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة مكانية انتقال رأس المال⁽²⁾ وتعرف أيضا على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة⁽³⁾.

¹ - عبدالحكيم جربي: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، رسالة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 21، .

² - نيفين حسين شمت: التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم، الإسكندرية_ مصر، 2010، ص 25.

³ - نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 38.

ويعرفها طلعت أسعد عبد الحميد هي ما تختص بها المنظمة من غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يخالف مما يقدمه المنافسون⁽¹⁾.

إن إمتلاك المؤسسة لصفة الميزة التنافسية تمكنها من تفوقها على باقي المؤسسات وبالتالي بقائها في السوق وجلب أكبر عدد من المستهلكين من أجل تحقيق النجاح والتطور، ولكن يشترط عليها أن تمتلك إستراتيجية معينة يتم فيها استغلال أفضل الإمكانيات.

وتعرف الميزة التنافسية: "تكن في قدرة المؤسسة على تقديم السلعة أو خدمة ذات تكلفة أو أقل من المنتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة في الإحتفاظ بهذه الميزة"⁽²⁾.

ويعرفها علي السلمي: "على أنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما:
- الإنتاج قيد ومنافع للعملاء أي ما يحققه المنافسون.

-تأكيد حالة التمييز والإختلاف فيما بين المنظمات ومنافسيها⁽³⁾.

وتعرف أيضا بأنها تقديم مستويات عليا من الأداء وتقديم السلع والخدمات المتميزة عن المنافسين بصفة دائمة ومستمرة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على كل هذه لأطول فترة ممكنة⁽⁴⁾.

¹ - محمد الصيرفي: التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 163.

² - بشار يزيد الوليد: التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2008، ص 34.

³ - محمود الشيخ: التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2008، ص 79.

⁴ - وهيبه داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 11،

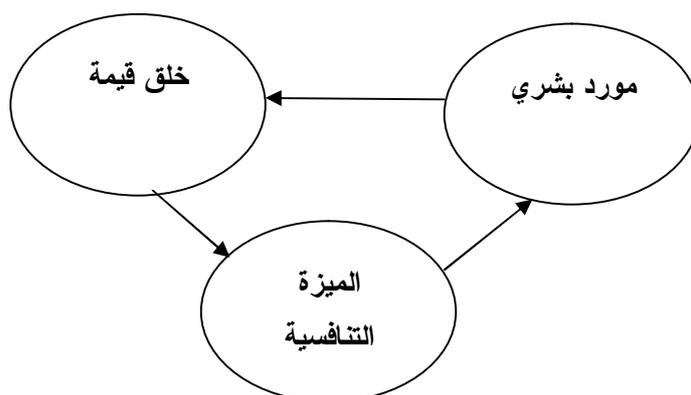
2012، ص 168.

لا بد للمنظمات أن تمتلك أفضل الإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية وبالإضافة إلى القدرات والكفاءات والموارد التي تؤهلها إلى مواكبة التحديات والمتغيرات العالمية ولا بد أن تقوم هذه المنظمة على سياسة التنبؤ بالمستقبل.

التعريف الإجرائي:

بأنها قدرة مستمرة على مواجهة مختلف المصادر التنافسية في محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على المقدر التنافسية واستمرارها.

من إعداد الطالبين بعد الإطلاع على المراجع



الشكل رقم (03): تحديد مفهوم الدراسة الخاص بالميزة التنافسية

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المحطة التي يلجأ إليها الباحثين من أجل التأكد على أهمية الموضوع وتوجه ومدى توافقه مع الدراسة الراهنة من حيث المنهج والأدوات المستخدمة والنتائج المستخلصة، وفيما يخص الدراسات السابقة والمتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية كانت محلية ومتنوعة، لذا قمنا بالاعتماد على بعض منها والمتمثلة في مذكرة الدكتوراه والماجستير، إضافة أنها كانت قريبة من إشكاليتنا.

7-1- الدراسة الأولى: من إعداد عبد الحكيم الجربي تحت عنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة"، رسالة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013م.

1-أ- إشكالية البحث:

إن الأهمية القصوى للموارد البشرية جعلت المؤسسات الاقتصادية تعمل عن طريق توظيفها وتدريبها، وبذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتعامل معها من منظور الإستراتيجي.

وبعد هذا المدخل تجلت لنا الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منها الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

2- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال الأدوية-فرع قسنطينة؟

3- ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق إستمرارية ميزة التكلفة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة؟

4- ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق إستمرارية ميزة التمييز؟

1-ب-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية "فرع قسنطينة".

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

1-مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة ضعيف.

2-مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة ضعيف.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة

4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة.

1-ج-المنهج المستخدم في البحث:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي من خلال الإعتماد على المراجع والكتب والرسائل والاطروحات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من اجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الإشارة وذلك بإعتماد على برنامج Spss .

1-د- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:**د-1-مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة- والذي يبلغ عددهم 147 عامل ويتوزعون حسب الرتب 40 إطار و 111 عون تحكم، وعون تنفيذ 18 وبالتالي المجموع 267 وتم إعتقادنا في اختيار العينة على مسح الحصر الشامل والتي تم استهداف الإطارات السامية لمجمع صيدال لكونهم ذوو مستويات دراسية عالية.

د-2-مجالات الدراسة الميدانية:**2-1-المجال المكاني:**

يتمثل في مجمع صيدال لقسنطينة الواقع في المنطقة الصناعية.

2-2-المجال الزمني:

تم وضع وثيقة مقدمة من طرف نيابة عميد الكلية لما بعد التدرج والشؤون الخارجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، طلب تربص لإعداد رسالة الماجستير في يوم 14 جوان 2012 وانطلقت الدراسة في 20 سبتمبر 2012 إلى غاية 12 نوفمبر 2012.

د-3 أدوات جمع البيانات:

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية استعملنا الأدوات التالية:

3-1 الاستبانة: ولقد قمنا باستعمالها كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة وهي في

الملحق "2"

3-2 المقابلة: ولقد تم استعمال المقابلة من خلال حوارنا وتحدثنا مع مختلف

إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة.

3-3 الاستبانة بالمقابلة: حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض

الدراسات.

4-3 الملاحظة: وتم استعمالها من خلال تتقلاتنا بين مختلف الإدارات والورشات.

1-و- النتائج المستخلصة:

و-1 النتائج المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

-هناك ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب.

-الموارد البشرية في محل الدراسة تسعى لتحديد مصارها الوظيفي بالإعتماد على

انفسهم " عمال القدامى "

و-2 النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

-مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير المتوسط، ويرجع إلى

عدم توفر الوسائل.

-تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز على مستوى المؤسسة يعتمد على بذل جهود

كبيرة في تحسين منتوجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.

7-2 الدراسة الثانية:

من إعداد سليمان عائشة تحت عنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية-عامل الكفاءة في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى بمستغانم"، رسالة

الماجستير في علوم التسيير الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.

2-أ- إشكالية البحث:

يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه لبذل جهد، ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- كيف يمكن لتسيير الموارد والكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

- ماهي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية؟
- هل يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصدر للميزة التنافسية؟
- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات؟
- هل يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير الميزة التنافسية؟
- كيف يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي؟

2-ب- الفرضيات:

يمكن صياغة الإشكالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

- 1- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- 2- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءتها.
- 3- يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة التنافسية المستدامة.

2-ج- المنهج المستخدم في البحث:

من أجل دراسة الإشكالية وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب التطبيقي، والذي كان بالمطاحن الكبرى، واعتمدنا على دراسة حالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين اسقاط كل ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، وتبيين مدى استخدام المفاهيم الواردة.

2-د- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:**د-1مجتمع الدراسة:**

يتكون مجمع الدراسة من 323 عامل موزعون حسب الفئات السوسيو مهنية، حيث بلغ عدد العمال المؤطرين 38 عامل، والمنفذين 50 عامل، والتشغيليون 235 عامل.

د-2 مجالات الدراسة:**2-1المجال المكاني:**

يتمركز موقع الشركة المطاحن في ساحل مستغانم بالتحديد بالسلامندر بالقرب من السكك الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية.

د-3 أدوات جمع البيانات:**3-1 المقابلة:**

تم استعمال المقابلة للحصول على معلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد البشرية.

3-2-الملاحظة:

وذلك لما لها دور مكمل للمقابلة من جميع البيانات، وتم تسجيل العديد من سلوكيات العاملين.

2-و-النتائج المستخلصة:

يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية مطلب ضروري لمواجهة والبقاء في المنافسة، وتعتبر هدفا استراتيجيا لتحقيقه من خلال تميز كفاءتها، العنصر البشري هو أهم مصدر لأنه قادر على امتلاك المعارف التي تمثل ثروة حقيقية للمنشأة والمحقة للميزة التنافسية.

3-7 الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالبة رقام ليندة تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013-2014.

3-أ مشكلة البحث:

إن المؤسسة الاقتصادية الكبرى في الجزائر عرفت تغييرات سواء كانت جزئية أو شاملة لكنها لم تحقق النتائج العلمية المرجوة، فهل مرده تجاهل البعد الإنساني فيها، ومن ثم الإدارة تهتم بشؤونه؟ وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية البحث حول التساؤل المركزي الآتي " ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة في ولاية سطيف؟

ومنه تتمحور الأسئلة الفرعية:

1-هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

العمومية وخاصة في ولاية سطيف؟

- 2- هل تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة في ولاية سطيف؟
- 4- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة في ولاية سطيف؟
- 5- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور مستشار إستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة بولاية سطيف؟
- 6- هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة بولاية سطيف؟

3-ب-الفرضية العامة:

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

الفرضيات الفرعية:

- 1- تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الإستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تغري نوع الملكية.
- 2- تسيير إدارة الموارد البشرية وفقا لمنطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تغري إلى نوع الملكية.
- 3- تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول المشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تغري نوع الملكية.
- 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الإستراتيجي للإدارة العليا حول المشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تغري لنوع الملكية.

5-تستعمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول المشاريع التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تغري لنوع الملكية.

3-ج-المنهج المستخدم في البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة، حيث تسعى الدراسة المكتسبة إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة به وكذلك المكتب والبحوث المرجعية ودورها.

3-د-الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

د-1مجتمع الدراسة:

إن المؤسسات التي شملت دراستها هي المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم عامة وخاصة في ولاية سطيف، وخصت بالذات إلى مديري الموارد البشرية، فكان عدد المؤسسات العامة 17 أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فكان عددها 13 مؤسسة حيث وزعت على هؤلاء المديرين ب30 استمارة لإجراء الدراسة، كما اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختيار الفروض على حزمة إحصائية المعروفة Spss وقمنا بتحليل البيانات عن طريق الأدوات الإحصائية والمتمثلة في التكرارات، النسبة المئوية، قيمة المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تستودنت.

د-2مجالات الدراسة الميدانية:

د-1 المجال المكاني:

إن المؤسسة التي شملت دراستنا هي مؤسسة اقتصادية كبيرة الحجم عامة وخاصة في ولاية سطيف، وخصت لمديري الموارد البشرية.

د-2 المجال الزماني: بدأت الدراسة خلال شهر مارس 2013، بعد اختيارنا للميدان

الدراسي المتمثل في المؤسسات كبيرة الحجم خاصة في ولاية سطيف، التي تحصلنا على

عناوينها وعدد العاملين فيها في شكل قوائم من كل مديرية لضمان الاجتماعي ومفتشية العمل بالولاية التي يبلغ عددها 39 مؤسسة.

د-3 أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على المقابلة والاستمارة.

3-1 المقابلة: تم وضعه على مجموعة من مديري الموارد البشرية، وهذا قصد جمع البيانات عن دور إدارة الموارد البشرية في تسير العمليات التي عاشتها المؤسسات.

3-2 الاستمارة:

لجمع البيانات اللازمة وقع اختيارنا على الاستمارة كأداة رئيسية لهذا البحث بهدف الكشف عن المواقف مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة.

3-و- النتائج المستخلصة:

إن أغلبية مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون ومتخصصون في العلوم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، لما يبين غياب المتخصصون في إدارة الأعمال وهذا الفراغ أدى إلى السيطرة البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المفرد البشري.

7-4 الدراسة الرابعة:

من إعداد الطالبة رحيل آسية تحت عنوان: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في علم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.

4-أ- إشكالية البحث:

أصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية وبلوغها المستويات الريادية يعتمد عن طريق موارد غير طبيعية وفي مقدمتها الاعتماد على الكفاءات، وبناء على ذلك تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟

ويندرج تحت التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- ماذا نعني بالميزة التنافسية، وما هي مصادرها؟

- ما المقصود بالكفاءات؟

- ما هي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية؟

4-ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.

- نقص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية من طرف

المؤسسات الجزائرية.

4-ج المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج التجريبي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تدعيم واسقاط الدراسة النظرية على الواقع.

4-د- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

د-1مجتمع الدراسة:

تتوزع المؤسسة بمجموعة من الامكانيات المادية والبشرية، حيث تضم ما يقارب 6000 عامل يتوزعون ما بين إطارات وأعوان والتحكم والتنفيذ.

د-2 مجالات الدراسة:

2-1المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية الشركة الوطنية للهندسة والبناء، والتي يقع مقرها بامتداد نهج الجيش الوطني بمدينة بومرداس.

2-2 المجال الزماني:

تغطي هذه الدراسة الخمس سنوات الأخيرة من حياة المؤسسة، حيث تم الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009 وبعض الحالات تم الحصول على البيانات المتعلقة بالأشهر القليلة السابقة فقط المرتبطة بسنة 2010.

د-3أدوات جمع البيانات:

3-1وثائق المؤسسة:

تتمثل في مجموع السجلات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها

3-2 المقابلة:

لطبيعة الموضوع اخترنا المقابلة المفتوحة، من خلال طرح استفسارات.

4-و- النتائج المستخلصة:

و-1 نتائج الجانب النظري:

يمكن النظر للمؤسسة أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكننا من الاعتماد عليها وإعداد وتنفيذ استراتيجيتها.

و-2 نتائج الجانب التطبيقي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة عن الجودة لكسب رضا الزبائن مما يرفع حصصها السوقية.

ثامنا: حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها تم تحديد مجال دراستنا بما يلي:

1-الحدود الموضوعية: ركزنا في هذا البحث على المفاهيم كل على حدى من

المتغير المستقل، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلى المتغير التابع للميزة التنافسية، وكان المتغير الأول مستقل لما له تأثير على المتغير التابع.

2-الحدود البشرية: تمت الدراسة على مستوى إطارات أعوان التحكم، أعوان

التنفيذ.

3-الحدود المكانية: تم اسقاط الجاني النظري لهذا البحث على الجانب التطبيقي

للسيارات الصناعية ببوشقيف SNVISIT.

4-الحدود الزمانية: من أجل الإحاطة بالإشكالية ومعرفة مدى صدق الفرضيات أو

نفيها قمنا بدراسة حول المؤسسة خلال فترة 2017.

تاسعا: صعوبات البحث

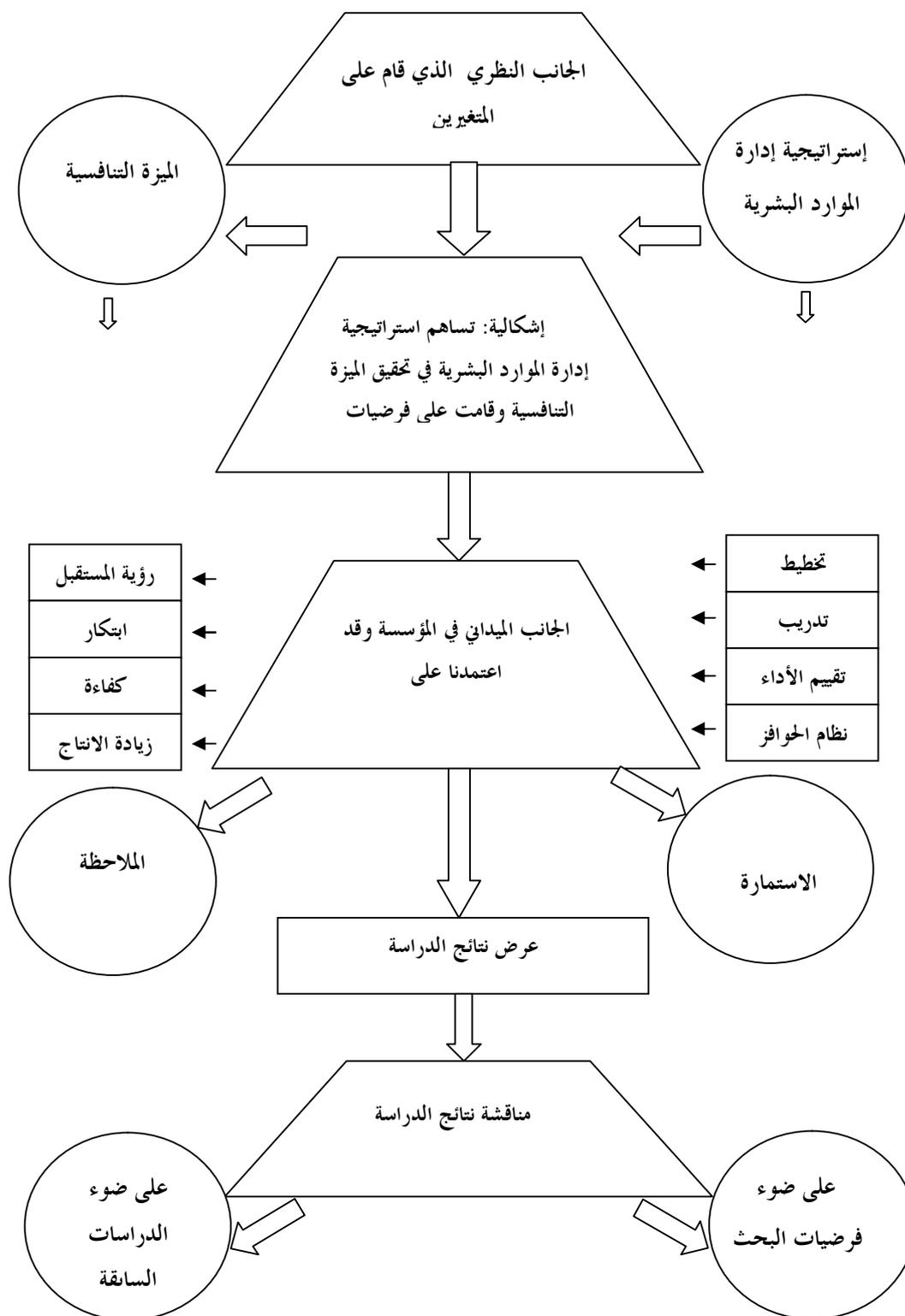
لقد واجهتنا الكثير من الصعوبات من أبرزها:

*على مستوى الدراسة النظرية : اتساع موضوع استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية التي تحتاج إلى الوقت الكافي.

*وجود مفاهيم متداخلة ومتنوعة خاصة في مفهوم الميزة التنافسية.

*على مستوى الدراسة التطبيقية: وجود صعوبة في إجراء الدراسة الميدانية خاصة أن المنطقة معزولة تتطلب فئة الذكور أكثر من الاناث، فتطرقنا إلى هذا الموضوع لأهميته البالغة من أجل اسقاطه حول موضوعنا.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع:



الشكل رقم (04) يوضح الهيكل العام للدراسة.

الفصل الثاني

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

2-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

نشأت إدارة الموارد البشرية وتطورت ضمن مراحل تاريخية عديدة، متأثرة ومستجيبة للمتغيرات الخارجية والداخلية، وتركيبية الموارد البشرية فيها، ليس هذا فقط وإنما حتى المسميات عرفت تطورات حسب الظروف التاريخية والاختلافات الفكرية فمن إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1-أ-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

ولقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان إلى الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة حياة البقاء، ثم بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية التي كانت تعتمد على الخبرة والمهارة في تشغيل العاملين مقابل أجر معين، وبعد ظهور أنظمة القطاع الريفي والطوائف في المدن مثل الفلاحين والملاك والعبيد⁽¹⁾.

1-ب-مرحلة الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وصاحب تطور هذه المرحلة توسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، وظهر مبدأ تقسيم العمل⁽²⁾.

1-ج-مرحلة القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:

لقد اتسمت هذه المرحلة بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاقات في إدارة الموارد البشرية وخصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي ينزعها تايلور والذي قام بدراسة الوقت وحركة وعلاقة الإدارة بالعاملين⁽³⁾.

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 21.

² - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 10.

³ - كاسب كاظم ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص125.

كما أنها هدفت إلى تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات وطموحات العاملين، لم يكن هناك تنظيمات نقابية⁽¹⁾

ومن ثم برزت حركة العلاقات الانسانية ومن حيث التسمية تعني الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروابط الاجتماعية وتهتم بدراسة أعمالهم والظروف التي يعملون فيها وقاد هذه الحركة "التون مايو"⁽²⁾، ونهاية القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن شهدت تطور ملحوظا في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية مثل العولمة وشدة المنافسة، وتطور التكنولوجيا دورا في تغيير الخصائص الفريدة لم تكن معروفة آنذاك⁽³⁾.

1-د-مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ما بعد 1980:

لقد اتسمت بعوامل متعددة اقتصادية واجتماعية وإدارية، دفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم تعتمد على إدارة الموارد البشرية، مثل القيام باهتمام والاختيار العاملين وتحديد وتجسيد أجورهم وحوافزهم وتدريبهم، ولقد تطورت هذه المرحلة مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب بين تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات لتحقيق التنسيق.

1-هـ-مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما بعد 2000:

لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الحالي، معتمدة على إيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها، حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس وإدارة الأداء والكفاءة الانتاجية وزيادة نوعية الإنتاج⁽⁴⁾.

¹ - ابراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر، القاهرة، 2013، ص 16.

² - نجم عبد الله العزاوي ، مرجع سابق، ص140.

³ - خضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2011، ص105.

⁴ - ابراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 17.

إن هذه المدرسة كانت قابلة للتطبيق ولم تأت عفويا وإنما نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية.

2-2 نظريات إدارة الموارد البشرية:

إن دراسة المنظمة بأساليب علمية في البحث، تأخرت كثيرا في الظهور إذ برزت بداياتها في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية، فهي إذن علم ناشئ وجديد، ومن بين الأسباب التي أدت إلى تأخر المنظمة إلى نظرية علمية هي اهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي أكثر من المنشأة، ودراسة السياسة على مستوى القيادة.. إلخ⁽¹⁾.

غير أنه بالمقابل أخذ الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات، وظهور قصور واضح في إدارة المنظمات، كان من بين أسبابه الرئيسية عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر البشري، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية نحو التعمق في دراسة المنظمة وفهم المتغيرات، كذلك الدور الفعال للثقبات، والتداخل الحكومي في الحياة الاقتصادية وانفصال الملكية عن الإدارة وتوسع حجم المنظمات والإنتاج على النطاق الواسع، وهكذا تصاعد الاهتمام في تطوير نظرية المنظمة وتثبيت النظرية، اقدمها مع بقية العلوم الاجتماعية، لقد شهد اهتمام بالنظرية المنظمة وتطورها مدارس مختلفة باختلاف المتطلعات والاتجاهات⁽²⁾، وكان للبحوث والممارسات الاقتصادية والهندسية والعسكرية الأولى من الناحية التاريخية إلى بلورة النزعة الفكرية التي تنطلق من افتراض العقلانية، وبروز سلوك الرجل الاقتصادي وهو الاتجاه الكلاسيكي ومن أهمهم تايلور وماكس فيبر، وتأثر المنظمة باتجاهات الانسانية في التفكير واهتمام الانسان، ومن أبرز أعلامه إلتون مايو والنظريات الحديثة.

¹ - إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 17.

² - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2007، ص 44-45.

2-2-أ- النظرية الكلاسيكية:

أ-1 نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور": 1856-1955 ظهرت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها تايلور⁽¹⁾، التي قامت في تنبيه الإدارة العليا على أهمية وظيفة إدارة الأفراد والتي تعتبر أساس تحقيق الفاعلية من خلال بحثها على ميكانيزمات فعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، ومن بين المبادئ التي تقوم عليها مثل تقسيم العمل وتحديد كميات وتجزئة الأعمال وتحليلها إلى عناصر بسيطة، الأمر الذي يسهل التدريب واكتساب الخبرة اللازمة واختيار العمال بأسلوب علمي.

لقد تولت النظرية العلمية أهمية كبيرة في عملية تحسين أداء العمال، فمن خلال هذه العملية تجعل المؤسسة ترفع كفاءة العمال والانتاج معاً، واهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة⁽²⁾.

أ-2 النظرية البيروقراطية:

كان التركيز على النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية، كبداية لمراحل تطورها وهو اهتمام بالفوائد المادية والعوائد المالية والإدارية والعلمية القائمة والمشاركة، ومن أبرز من قام في إرساء مبادئها وقواعدها العالم الألماني "ماكس فيبر" ومن أهم ما قام به:

1- التركيز على زيادة الإنتاج والأرباح بأي شكل من الأشكال من أجل رفع وتطوير الدخل لهذه الشركات⁽³⁾.

¹ سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص128.

² مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي، ط1، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2010، ص55.

³ سعيد محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 29.

2- التركيز على تحديد ووضع طرق خاصة بالسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتنظيم الأدوار والأعمال والوظائف الإدارية وغيرها من الأسس العلمية التي تركز عليها المنشآت.

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

ركزت النظري التايلورية على الجانب المادي من خلال زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح للشركة على أسس علمية، ولكن في المقابل أهملت الجوانب الإنسانية للعامل، التي اعتبرته مجرد آلة يقوم بتطبيق الأوامر من الجهة العليا، وهذا يقودنا أنه رغم وضع القواعد العلمية المتطورة ومحاولة تطبيقها من الجهة العليا، أما النظرية البيروقراطية بالرغم من وضع أساليب والتداعيات العلمية والتكنولوجية في الشركات إلا أنه أدى إلى تدهور النظام البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية، هذا يقودنا أنه بالرغم إيجابيات هذه النظرية وإرساءها لقواعد العلمية إلا أن إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل يؤدي إلى نقص الإنتاج من جهة وعدم تحقيقه للولاء لهذه المنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فبمجرد إحساسه أنه مجرد خادم فيها، يحاول في أقرب فرصة متاحة أن يغادرها ولو كانت بإجراءات بسيطة والعكس كلما كان يرى أن المنظمة هي ملكية عامة وأنه مسؤول مهم فيها، يزيد من الجهد الغير المطلوب وهذا ما سنعرضه في النظرية النيوكلاسيكية.

2-ب- النظرية النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على مبادئ النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجانب المادي، ومن بين هذه النظريات نذكر⁽¹⁾:

¹ - محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص 48.

ب-1 العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو الرائد الرئيس لهذا الاتجاه من خلال التجارب التي أجراها بمصانع الهورثون بشركة ويسترن (1927-1932) بمدينة شيكاغو، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

-زيادة الإنتاج لا ترتبط بالعوامل المادية وإنما ترتبط بالمواقف الاجتماعية للعاملين ورضاهم ودافعيتهم للعمل⁽¹⁾.

-العمل الجماعي بإمكانه أن يكسب الفرد مهارات من خلال ملاحظة زملائه دون اللجوء إلى عملية التدريب⁽²⁾.

ب-2 نظرية الحاجات:

وهي من أكثر النظريات شيوعاً، وهي تعود للعالم النفس ابراهام ماسلو، افترض لكل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع:

1-الحاجات الفسيولوجية: تساعد في بقاء الفرد واستمراريته مثل العطش والجوع.

2-حاجات الأمن والضمان: حاجة الفرد من الأضرار الجسمية والنفسية.

3-الحاجة إلى التقدير والاحترام: حاجة الفرد إلى تقدير الذات من طرف الآخرين.

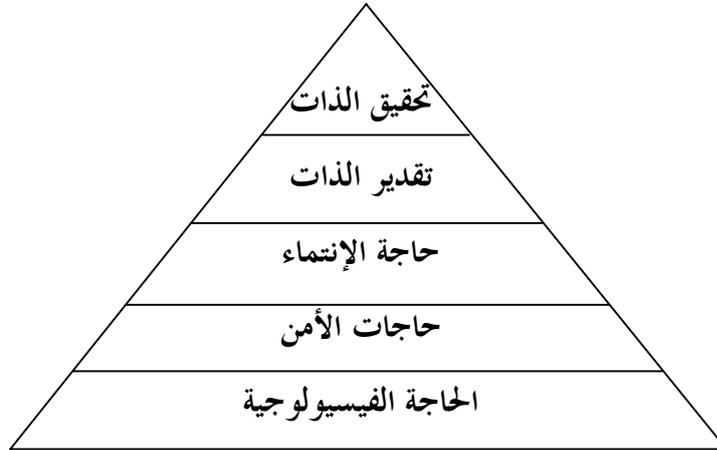
5-الحاجة إلى إثبات وتحقيق الذات: حاجة الفرد إلى نمو والتطور في العمل

والأداء.

¹ - محمد رسلان الجبوسي: مرجع سابق، ص 48.

² - منير كوري، فريد كورنل: إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 91.

المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص 25 .



الشكل رقم (05): يوضح سلم الحاجات عند ماسلو

تقييم المدرسة النيوكلاسيكية:

قامت هذه النظرية بالتركيز على الجانب الإنساني والنفسي والسلوكي للأفراد والموظفين من خلال مجموعة من الإجراءات مثال العمل على تحسين الظروف في المصانع ووضع الموظفين اللطيفين وتلطيف الأجواء الداخلية، مما أدى إلى شعور الأفراد وتميزهم وبانتمائهم إلى الشركة، ولكن رغم اهتمام هذه النظرية بالعوامل النفسية، إلا أنه كانت على حساب الجانب المادي للمؤسسة، مما يعني أنه لا بد من العمل على الجانب النفسي والمادي لخلق جودة التلاؤم في الشركة، وأولوية التنظيمات غير الرسمية والاهتمام بالعنصر البشري "Y".

أما نظرية التنظيم الاجتماعي فقد تجاوزت النظرية التقليدية التي قامت حسب رأيه على نظام القوة في إتخاذ القرار وعملت على ضرورة تكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم وفق متطلبات الفرد والجماعات لأنه نظام مفتوح، وبالتالي هذه النظرية لم تأت بفلسفة متطورة جديدة تخدم مصلحة الأفراد والمنظمة وفق الأطر العادلة، فقد كانت تسير وفقا للنظرية الكلاسيكية.

2-ج النظرية الحديثة للمنظمة:

ج-أ-نظرية ماكلياند الثلاثية:

والتي ركزت على ثلاثة حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين: الحاجة إلى الإنجاز والتي تقوم بتطويرها وفق البرامج التدريبية، والحاجة إلى الإنتماء من خلال إقامة علاقات اجتماعية، والحاجة إلى السلطة من خلال التحكم والسيطرة على الآخرين⁽¹⁾.

ج-ب نظرية توقع:

اعتمدت نظرية فروم في التوقع بين كل من "بورتر" و"لور" نموذجاً لتغيير أداء العاملين، حيث افترض أن الأداء ينجر عنه مكافأة داخلية وخارجية وهي تقود إلى الرضا عن العمل، وهذه الفوائد ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة ومواصفات ترضي رغبات الفرد⁽²⁾، ويتضح ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{الجهد المبذول} \times \text{العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة}$$

فهي تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على العلاقات الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله.

2-3 وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها:

تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تشترك فيها مع بقية الإدارات الأخرى، وبعض الأنشطة التخصصية التي تميزها عن الإدارات الأخرى والتي أصبحت تشكل فرعاً مهماً في الإدارة الحديثة، وسنعمد في هذه الفقرة إلى تقديم

¹ - د. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2000، ص 171.

² - محمد سرور حريري: طرق استراتيجيات- تنمية الموارد البشرية، ط1، دار صنعا للنشر والتوزيع، 2012، ص- ص 162- 163.

بعض الوظائف المهمة في الإدارة الموارد البشرية خاصة التي كانت متعلقة بالفرضيات
البحث

3-أ- التخطيط:

ويشار إليه بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد⁽¹⁾، ويعرّف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي:

1- تحديد وتوجيه مسارات الإستراتيجية للمنظمة.

2- صيانة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة⁽²⁾.

أ-1 مراحل تخطيط الاستراتيجي: ونذكر منها:

1-1 مسح الحالة الراهنة أو ما يعرف بالرسالة:

حيث تحدد الإمكانيات والمشكلات لكيفية الإنجاز⁽³⁾.

1-2 تعزيز الرؤية:

يتناول التحول المستقبلي من خلال الأهداف المحورية وأكثر فاعلية.

أ-2-3 صياغة المخطط الإستراتيجي:

تحول الإستراتيجية إلى مجموعة من الخطط ومن ثم تنسيق هذه الخطط على المدى

البعيد.

¹ - راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 87.

² - بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010، ص 95.

³ - هوشيار معروف: مرجع سابق، ص 28.

أ-2-3 تنفيذ الخطة:

تحديد مجموعة من التغييرات المخططة في الأنظمة الإدارية على الموارد المتاحة.

3-ب-التدريب: يعرفها علي عبد الوهاب هو عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء اللازمة لأداء الأعمال المحددة، وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال⁽¹⁾.

ب-1 أهمية التدريب:

يعتبر وسيلة فعالة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع الأفراد والمشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرار⁽²⁾.

-التقليل من التوتر الناتج من نقص المعارف والخبرات⁽³⁾.

ب-2 أهداف التدريب:

وتشمل الأهداف العادية تتمثل في الأهداف التقليدية مثل تدريب العاملين الجدد، والإخصائيين والمشرفين على تطبيق الأساليب الجديدة وأهداف حل المشكلات ويتجه نحو حل المشكلات المحددة التي تعاني منها المنشأة من خلال إعداد البرامج وتدريب الأفراد القادرين على التعامل مع المشكلات والأدوات العلمية المتطورة في علاجها، ولذلك يعتبر التدريب من أهم مصادر إعداد الموارد البشرية⁽⁴⁾.

¹ - خضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 125.

² - مدحت أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 170.

³ - حسن أحمد الطحاني: التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص2.

⁴ - وجدي حامد حجازي: التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 9.

3-ج-تقييم الأداء:

هو عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطوره في المستقبل⁽¹⁾.

ج-1 النظرية الأساسية في تقييم الأداء:

يمكن قياس درجة كفاءة الأفراد بعضهم إلى بعض عن طريق تحديد مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية⁽²⁾.

ونوضح ذلك عن طريق هذا الشكل:

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص 146



الشكل رقم(06): يوضح مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية

ج-2 مراحل عملية تقييم الأداء:

إن مرحلة تقييم الأداء يتم فيها تحديد مستوى إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد قابليات التي يمتلكها الأفراد ومدى إحتياجاتهم⁽³⁾.

¹- بن عنتر عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 194.

²- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص260.

³- طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص 76.

2-أ-وضع توقعات الأداء:

يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد التوقعات التي يمكن أن تحقق في أداء إدارة الموارد البشرية.

2-ب-مراقبة تقدم في أداء المنظمة:

وأداء إدارة الموارد البشرية قياس إلى معايير موضوعية.

2-ج قياس المنظمة:

قياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة بشكل فردي والتعرف على حقيقة الأداء الفعلي المحقق، عندما يتم تشغيل الفرد في المنصب المناسب، تأتي مرحلة تقييم الأداء والتي تتطلب وفرة المعلومات من الأفراد في جميع المستويات لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء⁽¹⁾.

ج-د أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في المنهج المعاصر في إدارة المنظمات فهي تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير الأداء، إذ أن الفعالية التنظيمية توفر للزبائن خدمات يرضون بها مثل الجودة⁽²⁾.

3-د-الحوافز:

ليس هناك خلاف أن العوامل الفنية لها تأثير هام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع، ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فما زالت الكفاءة الإنتاجية، تتوقف

¹ - محمود إبراهيم وآخرون: التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم المتغير، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 482.

² - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي تكاملي، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 239.

في نهاية الأمر عن طريق التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم ولا بد من توفر متغيرين وهي الرغبة والمقدرة على العمل⁽¹⁾.

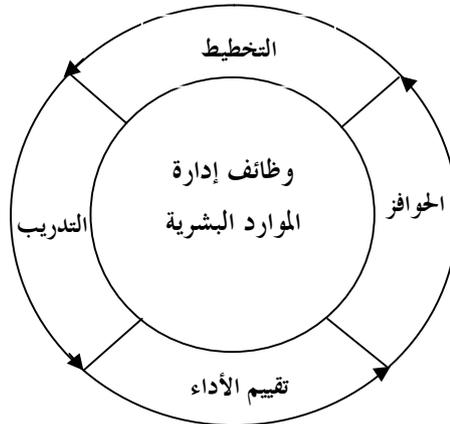
د-1 شروط ومبادئ نظام الحوافز:

أصبح إدراج الموارد البشرية ضمن إستراتيجياتها أمراً ضرورياً، وذلك باختيار سياسة تنموية وبشرية واجتماعية تتماشى مع التوجيهات الاقتصادية وإعطاء الأهمية لهذا المورد لتنمية قدراته عن طريق تبني مجموعة من السياسات، كالتوظيف، التكوين، سياسة التحفيز لخلق جو مناسب لتأدية مهامه.

د-2 أهمية الحوافز:

ازدياد المنافسة للمنظمات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية، خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المنظمات على استقطاب المهارات اللازمة، وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم⁽²⁾.

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع



شكل رقم (07): يمثل مخطط وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹-طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص-ص88-89.
²- خالد عبد الرحيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص254.

2-4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة وإدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها، بوصفه محصلة نهائية وفعالة للمؤسسة ذاتها، ومدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخليا وخارجيا، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية لها عدة أسباب جوهرية فمنها ما يتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم للانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها⁽¹⁾.

2-5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

- وضع خطط وبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات.

- إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية، التي تتسم بالشمولية والفعالية⁽²⁾

- تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمؤسسات.

- تحقيق المرونة بغرض التكيف الجيد والقدرة على إدارة التغيير⁽³⁾

2-6 خصائص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن مصطلح الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، وترابط الداخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها، ويتم ذلك في المدى المتوسط والطويل مع العلم أن هناك تصوران مختلفان،

¹ - حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 19.

² - د. فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 8.

³ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص-ص40-

لكن مكملاً لبعضهما البعض، كما يمثل مصطلح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾.

- إن إدارة الموارد البشرية لا تتسق فقط بين أنشطتها وممارستها أيضاً بل على احتياجات والأهداف الأساسية للمنظمة، أي مع إستراتيجية العامة للمنظمة، فالتسيير الإستراتيجي للموارد يتمتع بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب التسيير العنصر البشري في المنظمة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضاً مرحلة إعداد الصيانة.

2- يزيد البعد الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية من مهامها معبراً عن زيادة أهميتها مما يطرح مسألة تفاهم مع بقية الوظائف، فمبدأ التقاسم والاشتراك هو المكون الأساسي في هذه المرحلة.

2-7 دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدر حقيقي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة مع إدراك هذه الأخيرة وفي الوقت الحالي بأن التميز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية⁽²⁾، وبالتالي زادت مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

¹- ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطلق القوى العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، جامعة باجي مختار، عنابة- التواصل، العدد 24 جوان 2009، ص-ص 126-127.

²- عبد القادر شلال: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، ص-ص 5-6.

7-أ- بالنسبة لإستراتيجية الزيادة في التكلفة:

نظرا لتركيز المؤسسات على الكفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيف التكلفة أدى إلى التوجه إلى أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية المعارف، وسعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع الموارد البشرية إلى المشاركة من خلال الاعتماد آراءها وتثمين مقترحاتها ينشأ رفع الإنتاجية.

7-ب- بالنسبة لإستراتيجية التمييز:

يحتاج هذا التوجه الإستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الإبتكار وعلى العمل الجماعي، لأن المطلوب من الإدارة الموارد البشرية أن تركز على الجهود لتحقيق الأداء، وتحمل المخاطرة ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بكل فاعلية.

7-ج- بالنسبة لإستراتيجية التركيز:

تتطلب هذه الإستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على مهارات متاحة للمؤسسة حاليا، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات وتتطلب إلى جانب ذلك المؤسسة لتحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من استجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة.

2-8 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

8-أ- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

نتيجة للمتغيرات التي ظهرت في البيئة الخارجية، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وتتمثل في: (1)

1- التحول من عصر التصنع إلى عصر المعلومات.

¹ - عبد القادر شلالي: مرجع سابق، ص 6.

2-التحول من الأسواق المحددة إلى الأسواق العالمية.

3-التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة⁽¹⁾.

4-التحول من الأمر إلى التوجيه.

5-التحول من الأصول المالية إلى رأسمال الفكري.

6-قد تبدأ المؤسسات بإلغاء بعض وظائفها مما يؤدي إلى أن يكون الأفراد الذين يقومون بتلك الوظائف زائدين عن حاجة المؤسسة⁽²⁾.

ج-8-ب-الكيفية التي تواجه بها إدارة الموارد البشرية التحديات:

ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية، عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

1-تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة:

تدل مفهوم عن الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصرا خارجيا.

2-ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تساهم في التخطيط الإستراتيجي والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة في تحقيق أهداف المنظمة.

3-التركيز على الثقافة التنظيمية:

تتسم بالديمقراطية والمساهمة في إتخاذ القرار من خلال العاملين، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمقابلات.

¹ - ابراهيم عباس الحلابي، مرجع سابق، ص-ص 144 - 145.

² - حيدر محمد العمر: استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2010، ص 11.

4- استخدام ادوات التحفيز والإنجاز الشخصي:

وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطور المستمر لقدرات العاملين من نقل أهمية برامج التدريب.

5- السياسة المرنة لإدارة الموارد البشرية:

التي تعتمد على حاجات والرغبات العاملين بالمنظمة من خلال التحول من المركزية إلى سياسة المرنة لإدارة الموارد البشرية.

6- تركيز إدارة المعرفة ورأس مال الفكري:

المنظمات الناجحة هي التي تتوفر فيها معرفة تنظيمية والتعلم التنظيمي الفعال كما أنها تعمل على الجذب.

2-9 واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية:

تعيش المؤسسة الوطنية اليوم أكثر من ذي قبل أزمة حقيقية، وهذا بفعل جملة من المتغيرات التي تفرضها موجه الاقتصاد الحر، ومن أجل بقاء المؤسسة الوطنية في استمرار لابد من أخذ في الحسبان جملة من النقاط والمتمثلة أساسا في:

-فتح السوق الوطنية امام المنتجات ورؤوس الأموال الأجنبية⁽¹⁾.

-حرية المنافسة.

-تحرير الأسعار، تراجع الدولة وتخليها عن المؤسسات العمومية.

-الاعتماد على الربح كمعيار لتقييم الأداء، لابد للمؤسسة الوطنية التخلي عن بعض الطرق العمل القديمة من الأسلوب التسيير الأدنى اليوم إلى أسلوب التسيير الاستراتيجي، وهذا الذي يتجه نحو المستقبل وهو يقوم على إستراتيجية بعيدة الأمد، يتم من خلاله التكيف مع المتغيرات الخارجية من أجل ضمان البقاء والمنافسة، ومن أجل تحقيق الأخيرة

¹- إبراهيم عباس الحلبي: مرجع سابق، ص146.

لابد من المسيرين معرفة الحالة التي تعيشها المؤسسات الوطنية ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة لوضع آليات وسبل لمعالجتها⁽¹⁾.

9-أ- واقع المؤسسة الوطنية:

- ارتفاع معدل تسرب الكفاءات والمهارات.
- اختلال في تركيبة القوى العاملة.
- التسبب واللامبالاة، ارتفاع معدل التغيّبات الغير مبررة.
- اختلال وتأزم علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين من جهة، وبين أفراد المجموعة العاملة من جهة ثانية.
- كثرة حوادث العمل.
- الاحباط وعدم الشعور بانتماء وبالتالي المسؤولية عن نتائج مختلفة.

9-ب- الآفاق:

قصد تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لابد من التهيئة الشاملة وإيجابية للعنصر البشري.

- الاعتماد على أسلوب التسيير بالمشاركة.
- ضمان الاتصال الجيد والفعال.
- وضع سياسات برامج التدريب.
- التأمين ضد أخطاء التسيير.
- خلق جو من الثقة المتبادلة.
- الاتصال الجيد والفعال لإنجاح تحفيز والتعبئة الحقيقية للجميع.
- تقاسم وتبادل المعلومات المتعلقة بشؤون المؤسسة.

¹ - فهيمة بديسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص-ص 234-

- قنوات الاتصال المفتوحة في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات فهي أسلوب الإدارة الجواله التي تستبدل حواجز التنظيمية الرسمية التي يضعها الاتصال الرسمي بالاتصال غير الرسمي والاتصال المرن في آن واحد، وتعتبر الوسيلة الأنجح لإشراك الجميع.

-وضع سياسة وبرامج تكوين والتدريب، وهي تخص كل المعلمين والمسؤولين وغيرهم وهو أساس تطوير الكفاءات والمهارات المختلفة، فالتكوين هو احد الأبعاد الأساسية للتحفيز، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تطور أدائها بدون سياسة التكوين ولا سياسة المسار الوظيفي أو المهني للعامل⁽¹⁾.

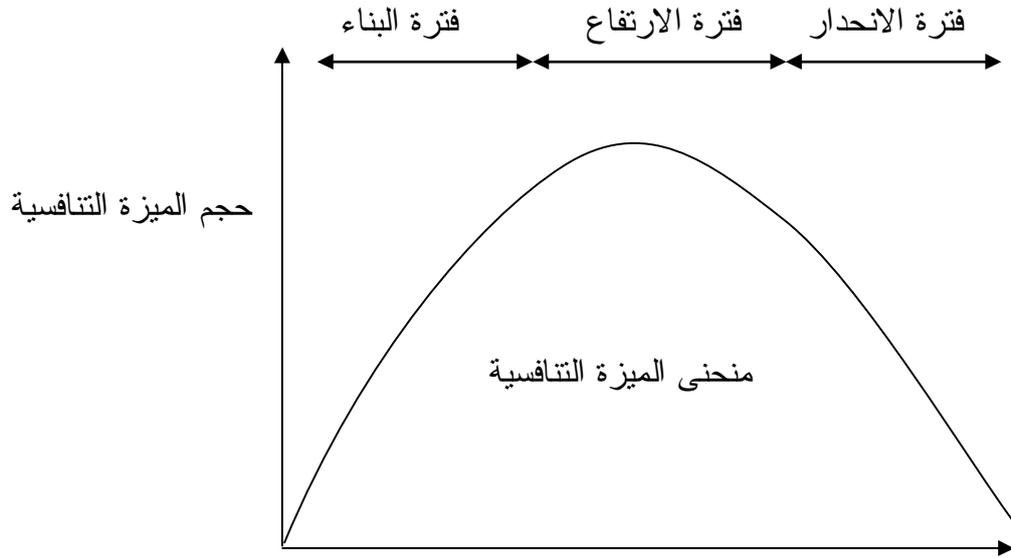
¹ - فهيمة باديسي: مرجع سابق، ص 236.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية كقيمة مؤسسية

3-1 كيفية بناء الميزة التنافسية:

لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية تعتمد عليها المنظمات لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل إمكانات والمصادر المتاحة في بناءها، ولن تستغرق فترة زمنية طويلة وخاصة في الشركات الصناعية ذات الانتاج الواسع والمتعددة الأسواق، ويمكن تفحص المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن⁽¹⁾.



الشكل رقم (08): يوضح مرحلة بناء الميزة التنافسية

المرحلة الأولى:

التي قد تكون قصيرة أو طويلة المدى، تبعا لخصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها ووظيفة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائد فيها وكلما طالت فترة البناء لطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام التكنولوجيا متقدمة ينتج له فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة، وبالتالي يتطلب توافق بين العناصر الإنتاج مع عناصر

¹- تامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2008، ص190.

المزيج التسويقي، لما له أثر على زيادة حجم تأثير على الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة.

المرحلة الثانية "المنافع":

التي تجلبها المنظمة على تحقيق المنافسة، فإنها تسعى لأن تكون أطول فترة ممكنة، وتعمل على إدارتها من خلال زيادة درجة التعقيد، الميزة التنافسية لا تتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة وبأقل فترة.

المرحلة الثالثة "انحدار":

فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية، وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المنخفضة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل لما تملكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة أو سرعة عمليات التسلم لإيصال المنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج⁽¹⁾.

2-3 العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، والمقصود بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو قيمة التي يسعى للحصول عليها من ذلك المنتج إلا أن تحقيقها ليس بالعمل أو القيمة اليسير دائماً فهي تخضع إلى العاملين أساسيين⁽²⁾.

أ- الكفاءة المقارنة:

ويقصد بها إمكانية إنتاج المنظمة للمنتجات أو تقديم الخدمات بكلفة أدنى من كلفة المنافسين، وهذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:

¹- تامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 191.

²- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد: أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 112.

1-الكفاءة الداخلية: وتشير إلى تكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة.

2-الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تمثل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع المنظمات الأخرى.

ب-قوة المساومة: وهي تتيح للمنظمات حالات المساومة مع زبائنها ومصالحها الخاصة ويتأثر هذا العمل بعد عوامل أساسية هي:

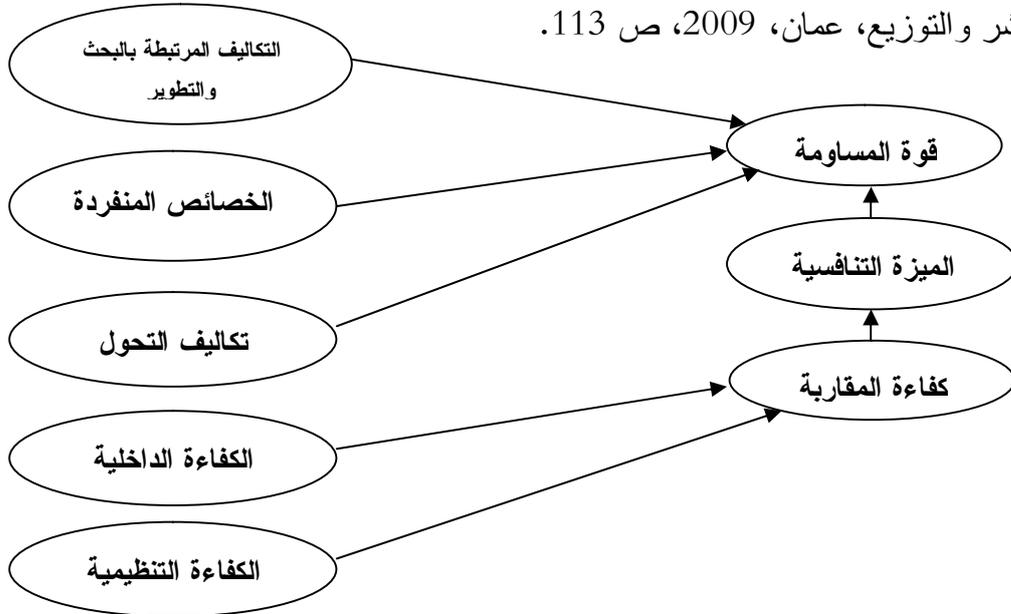
1-التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:

وتمثل كلفة التسويق في المنظمة والمجهزين والزبائن.

2-الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج: وهي خصائص المنتجات والخدمات للمنظمة وهي تجعلها مختلفة عن خصائص المنتجات أو الخدمات المنظمات المنافسة⁽¹⁾.

ج-تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المنظمة المنافسة.

المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد: أساسيات المقارنة المرجعية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 113.



الشكل رقم (09) : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

¹ - علاء فرحان طالب: مرجع سابق، ص 113.

3-3 الأسباب التنافسية واستراتيجياتها الرئيسية:

3-أ- الأسباب التنافسية:

-ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التحرير التجاري الدولية نتيجة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية⁽¹⁾.

-وفرة المعلومات نتيجة الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات، نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وتقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية.

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين الوحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقاتها.

3-ب إستراتيجيتها الرئيسية:

إستراتيجية قيادة التكاليف،-إستراتيجية التمييز والإختلاف، -إستراتيجية التركيز

إذن القدرات أو المميزات هي تعبير عن المهارات التقنية والإدارية والتسويقية التي تتبلور في المنتجات وخدمات أفضل في مستويات من الأشباع والمنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون، ومن ثم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين وخدمات المنظمة.

4. خصائص الميزة التنافسية وأنواعها:

تتميز الميزة التنافسية بنوعيتها بمجموعة من الخصائص سنبرزها فيما يلي:

¹ - بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص 238-239.

4.أ. خصائص الميزة التنافسية:

- إن خصائص الميزة التنافسية تفرض أن نفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:¹
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 - إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تترتب المؤسسة في المددين القصير والطويل.

4.ب. أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة تكلفة أقل وميزة التمييز:

ب-1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس ويتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق، وتكثيف النشاط التسويقي.

¹ - رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010-2011، ص-ص 47-48.

- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استقلالها من جهة أخرى.
- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكلفة هذه الأنشطة¹.

ب-2- ميزة التميز:

- تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة عن خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:
- الروابط حيث يمكن الحصول خاصة التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، ومن خلال الروابط بين الموردين أو على قنوات التوزيع المستقلة من قبل المؤسسة.
 - اللاحق بحيث يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج القيمة، بمجرد ان يكون هذا النشاط بمجرد أن يكون هذا النشاط مشرعا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
 - التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل².

¹ - رحيل آسية، مرجع سابق، ص 49.

² - رحيل آسية، مرجع نفسه، ص 50.

5- خصائص الموظف في المؤسسة:

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها العامل بالمؤسسة ولكن نحن اخترنا الصفات التي تخدم فرضياتنا وهي كالتالي:

5-1- الرؤية المستقبلية:

تحدد الرؤية المستقبلية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة، وما تطمح إليه في المستقبل وبالتالي فهي تحدد مكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها من 20-30 سنة القادمة والذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات¹.

1_1- عناصر الرؤية الإستراتيجية:²

الرسالة	←	الفلسفة والمبادئ والمفاهيم
الأهداف	←	الأولويات والغايات
الفجوة	←	البيئة الداخلية والخارجية
الخيارات	←	الرسائل

وتتطلب صياغة الرؤية امتلاك قدرة على استشراق المستقبل وتهيئة الطرق الرؤية المستقبلية والقدرة على تسييرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين، والعمل على استشاراتهم عقليا ووجدانيا لدفعهم للمشاركة في تحقيق الرؤية.

¹ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص23.

² - محمد عبد الغني، حسن الهلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص-ص 13-14.

5-2-ابتكار: نعني به خلق منتجات جديدة ومتفوقة من المنتجات الحالية والمتقدمة.

2-1- مراحل تطوير وابتكار خدمة جديدة:

-إن عملية تطوير وابتكار خدمة جديدة يجب أن لا تترك للصدفة، بل يجب على المؤسسة التي ترغب في النجاح أن تضع نقاط جديدة لتطوير وتقديم الخدمات الجديدة وتبني منهجية لتطوير الخدمات بحيث إذا لم يضمن تحقيق النجاح فإنها على الأقل تزيد من الإحتمالية¹.

-مرحلة توليد الأفكار:

تختلف المؤسسات سواء هادفة إلى الربح، وعبر هدفها الرئيسي تنفيذ نشاطاتها الحالية وتحتاج إلى القيام بشيء جديد، وهناك مؤسسات قد تحتاج إلى فكرة أو فكرتين جديدتين لأن عملهم الرئيسي يمر بمرحلة سيئة، وبعض المؤسسات تحتاج إلى عدد كبير من الأفكار الجديدة لتتوافق مع البيئة المتغيرة على سبيل المثال تحتاج عمليات المجتمع إلى تطوير وتقديم برامج ومساهمات جديدة لمقابلة التغييرات المهمة في اهتمامات المجتمع، وبما ان معدل الأفكار الجديدة مرتفع نسبياً، فكلما زاد عدد الأفكار الجديدة وازداد تنوعها، ارتفعت إمكانية الوصول إلى أفكار ناجحة ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة:-الالهام الشخصي لأعضاء المؤسسة.

-الاقتراب من البيئة مثل أخذ الفكرة من الكمبيوتر.

طلبات العملاء لعروض جديدة².

إلا أن هذه المصادر لها عيبان رئيسيان:

-إن الاعتماد عليها يتطلب فرصة الربط بين فكرة ويقظة الإدارة لانتباه الفكرة وهذه المصادر تتناسب مع المؤسسات التي هي في مرحلة النضج.

¹- نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص24

²- هاني حامد الضمور: التسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 250.

-ثانياً هناك الكثير من الأدلة التي تدل على أن الجهود المبذولة لإنتاج برامج جديدة تعنى باحتياجات العملاء تكون غير مشروعة، حيث يوجد ميل لاستغلال، غيرت السابقة أو الطرق السابقة بدلا عن تطوير أفكار جديدة مما يجعلنا محكومين بالعادات القديمة¹.

3_5 تعريف الكفاءة: تعني كيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الموارد البشرية أو مادية⁽²⁾.

3_1 أبعاد الكفاءة:

الكفاءة العملية: تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة نفسها.

الكفاءة الوظيفية: المتمرن عليها وخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل بالنسب للعمال يجب احترام القواعد مواعيد العمل.

كفاءة العلاقات: وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد وتقصد بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.

الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة مثلا بأنظمة الترقية البيئية الداخلية للمؤسسة.

الكفاءة الثقافية: ترتبط بالموافق داخل المؤسسة، المبادئ، العادات القيم الأهداف والاعتقادات.

الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين كما تعدد الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير⁽³⁾.

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 251.

² - علي هادي جرين: إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص109.

³ - فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، 2015، ص97.

6-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف وهي:

أولاً: مصدر الميزة وتميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1-مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهولة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام⁽¹⁾.

2-مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدة خصائص أهمها:

- يتطلب تحقيق ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً مع القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والتميز في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحث والتطوير والتسويق.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: "في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعاً".

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: "يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة

¹ - سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014، ص-ص55-56

الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبة مرتفعة⁽¹⁾.

7- أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

أولاً: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف وهي⁽²⁾:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونه أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استلام رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل هدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثانياً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية

¹ - سلامي فتيحة: مرجع سابق، ص56.

² - سلامي فتيحة: مرجع نفسه، ص56.

وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

• **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة يكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطريقة التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ.

• **ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها:**

تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

• **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

• **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.

• **حدوث تغييرات في القيود الجمركية:**

إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق⁽¹⁾.

¹ - سلامي فتيحة: مرجع سابق، ص-ص 57-58.

الفصل الأول أول ما أتبع

الإجراءات المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجال الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث كلما دققنا في تحديد المجالات الدراسة مكننا ذلك فيما بعد من التحكم القائمة بالبحث، إذ يتفق الباحثين في المناهج البحث الاجتماعي، أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1-1-المجال الجغرافي:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث لميداني وهو تحديد في هذه الدراسة مركب السيارات الصناعية SNVI بتيارات

أ-تعريف مركب السيارات الصناعية: SNVI

يعد مركب السيارات الصناعية بتيارات من أهم الوحدات الانتاجية في الجزائر في مجال السيارات الصناعية كونه يزود المؤسسات الانتاجية والخدماتية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية ووسائل النقل المتنوعة يقوم بإنتاجها كما يعد النواة الأساسية المحركة لمؤسسات حيث تبرز أهمية في القيمة الاستثمارية والقاعدة التكنولوجية التي يضمها.

ب-تاريخ المركب

انبثقت المؤسسة الوطنية للتيارات الصناعية SNVI من إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM بمقتضى المرسوم رقم 346/81 الصادر بتاريخ 1981/12/12، التي تأسست سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها ضمان البحث في مجال الصناعة، تنمية الانتاج، الاستيراد والتوزيع، ونشاطات ما بعد البيع بواسطة توفير وسائل لصيانة وفي إطار مهمتها الانتاجية تضمنت هذه الشركة نشاط انجاز عدة وحدات عملية منها وحدة الهياكل الصناعية بتيارات التي كانت بداية انطلاقها بوضع حجر الأساس سنة 1975 وفي 1985 تم استقلال هذا المشروع وذلك ببداية النتائج الهياكل الصناعية وعليه فقد مر المركب بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: 1980-2008:

وقد سميت بمؤسسة الانتاج والتوزيع DCT وكانت في هذه المرحلة ينهم بمجال الصناعة وتنمية الإنتاج والاستيراد والتوزيع ونشاطات ما بعد البيع.

المرحلة الثانية: 2008/10/14 – 2014/02/02

في هذه المرحلة تم ربط المؤسسة بفكرة الخوصصة والشراكة الاجنبية وفتح رأسمالي المساهمين الأجانب وقد تم تحويل والاكتتاب والتسليم الرسمي لمزاولة الشركاء الأجانب نشاطهم حيث أصبحت شركة ذات أسهم SPA وسميت BTK نسبة إلى شركاتها.

(B/BCHM) (T/TITAN) K/KAISCR

الحصص BTK 66% SNVI 40%

المرحلة الثالثة:

فقد أعيدت في هذه المرحلة إلى الشركة الأم كفرع للعربات الصناعية وأطلق عليها اسم CIT في 2014/02/03 وأصبحت رسميا وحدة انتاج العربات الصناعية CIT وتقع بعين بوشقيف التي تبعد عن مقر الولاية تيارت بحوالي 17KM على الطريق المؤدي إلى الجزائر العاصمة التي تبعد عنها 300KM من الجهة الجنوبية الغربية وهو يتربع على مساحة تقدر بـ 322500 m².

-مهام المديرية في المؤسسة:

تتواجد بالمؤسسة 7 مديريات بالإضافة إلى المديرية العامة.

-مديرية التقنية: تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية تطوير منتجاتها وتحسينها لأنها مسؤولة عن وضع مخططات واستراتيجيات لصناعة المنتج والبطاقة التقنية له، كما أنها تهدف إلى اختراع وتطوير المنتجات الجديدة.

-مديرية الإنتاج: هي مديرية مسؤولة عن تركيب وإنتاج القطع من تام منتج وتحويله من قطع إلى نصف مصنعة إلى تام الصنع، ومن بين مهامها أيضا تلحيم القطع وذلك حسب المخطط التقني للمنتجات.

-مديرية الموارد البشرية: تمثل مهام هذه المديرية في التسيير الصناعي لكل مراحل الإنتاج وذلك باستخدام تقنيات وفق المخطط الخاص بالإنتاج، وتشمل هذه المديرية الموارد من اللوازم الخاصة بالإنتاج من المديرية المسؤولة عن عمليات الشراء لاحتوائها على مخزن رئيسي للمؤسسة.

-مديرية إعلام آلي: تعمل هذه المديرية على تسهيل عملية الاتصال بين المديرية وكذا تمهد عليها الوصول إلى المعلومات وحفظها واسترجاعها عند الحاجة إليها كما أنها تشير كل مراحل الإنتاج وشبكة المعلومات، فالإعلام آلي هي التي تنمو التصليحات الخاصة بالبرامج والحاسوب وتعتبر بالنسبة للمؤسسة إدارة اختصار من حيث الوقت والاتصال وهي حلقة وصل بين المديرية والمؤسسة والعالم الخارجي.

-مديرية التسيير الصناعي: تتمثل مهام هذه المديرية في تسيير الصناعة لكل مراحل الإنتاج وذلك باستخدام تقنيات وفق الخطط الخاصة بالإنتاج وتسليم هذه المديرية المواد واللوازم الخاصة بالإنتاج من المديرية لمسؤولة عن عمله الثراء احتواءها على المخزن الرئيسي للمؤسسة.

-مديرية الماكنة: هي المسؤولة عن تدقيق الحسابات والمعلومات المتحصل عليها من قبل المديرية واقسامها لتقوم بعد هذا بتحليلها ووضع الاسعار المناسبة مع دراسة التكاليف وحساب الارباح البحث ستحصل عليها المؤسسة، كما أنها تقوم بمراقبة المستويات علة مستوى الإدارة وتسيير شؤون الماكنة لنضع بعد ذلك الميزانية الخاصة بالمؤسسة.

-مديرية الصيانة : تتمثل مهمتها في التصليح وتصليح الآلات المستعملة في إنتاج وإعادة تهيئتها كما تقوم بجلب قطع الغيار وتركيب الآلات الجديدة، وهي المسؤولة في

القيام بتصليح شامل لكل مكاتب المؤسسة، كترميم البيانات، اصلاح قنوات الصرف المياه، الإعطاء الخاصة بالكهرباء والغاز...إلخ

-**مديرية التصنيع:** هي المسؤولة عن تركيب واتباع القطع لإتمام وتحويله من قطع إلى نصف مصنع إلى تام الصنع ومن بين مهامها أيضا التلحيم القطع، الدهن، التهيئة الكهربائية وذلك حسب المخطط التقني لمستويات.

-**مديرية المشتريات والمبيعات:** تقوم بشراء المواد الأولية الخاص صناعة جاهزة، كما أنها المسؤولة عن اختيار الموردين وذلك بعد الدراسة معمقة لهم وذلك من حيث الأسعار النوعية والتفاوض معهم ويقع أيضا على عاتقها اختيار السوق المناسب لعرض وتبع منتجاتها وتوزيعها على الزبائن والسعي وراء الحفاظ عليهم وديمومتهم بتقديم الخدمات ما بعد التبع لإرضائهم.

المنتجات الخاصة بالمؤسسة:

أن المؤسسة الوطنية لصناعة المركبات تخص في إنتاج المقطورات والنصف مقطورات وهذا يتغير ويتنوع حسب النوع والحجم كما أنها نختلف من حيث الاستعمال وهي تتمثل في:

نصف المقطورات: ونذكر منها:

صهاريج: وهي تتنوع من حيث النوع والحجم والسعة والشكل، كما أنها تختلف حمولتها ومنه تقدم فهذه الأنواع وذلك من خلال ذكرها وعرض وصورها:

صهاريج لنقل الماء الشروب: تستعمل لنقل الماء الشروب كما انها تستعمل من قبل العمال الذين يقومون بأعمال البناء وتتراوح السعة ما بين 300 إلى 24000 لتر.

صهاريج لنقل المحروقات: وهي لنقل المحروقات، البنزين + المازوت، الزيت الخاص بالآلات... إلخ وهو بدورها تتغير من حيث سعتها تكون ما بين 300 إلى 27000 لتر وإما من 30000 إلى 40000 لتر.

قلاية الإسمنت: وهي خاصة بالإسمنت تستعمل في نقله بكلمات كبيرة مباشرة من المؤسسة المخصصة في إنتاجهم وتصل إلى 26م³.

مقطورة الصيانة والتشحيم: ويوجد فيها المعدات الخاصة بالصيانة وهو جزء منها وغير قابلة للإحالة.

مقطورة لنقل المتفجرات: وهي خاصة بالدفاع الوطني، وتحتوي على عتاد خاص للحماية من الكوارث، هذه المتفجرات سعتها 9000ل.

القلايات: هي متعددة ومتنوعة تستعمل في أشغال كثيرة منها:

قلايات الأشغال: وتستعمل لنقل الحصى، الرمل... إلخ وتختلف من حيث الأحجام والسعة وتتراوح ما بين 25 غلى 36م³.

قلايات لنقل الحبوب: وتستعمل لنقل الحبوب الجافة وتتراوح ما بين 19 غلى 50م³.

نصف لمقطورات مسطحة: وتتراوح ما بين 32 إلى 50 طن.

حاملة الحاويات: وهذه مخصصة لحمل الصناديق والحاويات التي تفرغ من السفن والبواخر وتحمل ما بين 32 غلى 54 طن.

حاملة الآلات: ولها نفس شكل الأول، ولكن هي خاصة بنقل الآليات وتحمل ما بين 32 إلى 75 طن.

حاملة قارورات الغاز: وتحمل حتى 32 طن، وهي خاصة بنقل قارورات الغاز.

حاملة الأنابيب: وهي تختص بنقل الأنابيب.

الضبيات: هي متنوعة ومتعددة ومختلفة الأشكال والأحجام والحمولات تتراوح ما بين 32 إلى 50 طن ومن 52 إلى 85 طن.

وهناك شاحنات خاصة كانت تنتجها المؤسسة منها:

- شاحنة العتاد.
- شاحنة سفاري.
- شاحنة خاصة بالمؤسسة الاستشفائية.

2-1 المجال البشري للدراسة:

توظف المؤسسة 471 عامل موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية حيث نجد فئة الإطارات 91 عامل وأعوان التحكم 34 عامل، وأعوان التنفيذ 346 عامل ومنه الجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الفئات السوسيو مهنية

العدد الإجمالي	الفئات السوسيو مهنية
91	إطارات
34	أعوان التحكم
346	أعوان التنفيذ
471	المجموع

1-3 المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية ببوشقيف، ولقد مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل.

المرحلة الاستطلاعية: 2017/02/15، تم الحصول على الرخصة من طرف الجامعة، وتمت الموافقة عليها من طرف المؤسسة وفي هذا اليوم قمنا بإلقاء نظرة داخل المؤسسة نظرا لأهميتها في مجال بحثنا من أجل اسقاط الجانب النظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالجانب الميداني وقد تمت مقابلة مدير المؤسسة والذي أدى ترحيبه لنا، وقد طرحنا عليه بعض الأسئلة حول إدارة الموارد البشرية ودور وظائفها التي كانت مخصصة حسب فرضياتنا، وهل توجد منافسة؟ ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسة؟

وفي فترة 14 فيفري اردنا التقرب على مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة عن قرب وكيفية العمل الذي يمارسه العمال ولكننا لم نستطع بسبب رفض المدير

-مرحلة تجريب الاستمارة 2017/03/15 في هذه المرحلة قمنا بتجريب الاستمارة الأولية والمتمحورة حول موضوع الدراسة وتم تجريبها على 4 أفراد من كل فئة حسب توزيع السوسيومهني للأفراد.

ولاحظنا من خلال اجابات المبحوثين عدم وجود صعوبة في الإجابة على الأسئلة مما دفعنا إلى توزيعها على باقي العمال في الفترة النهائية.

-الاستمارة النهائية 2017/3/16 قمنا بإكمال العملية وذلك بتوزيعها على باقي أفراد العينة على مختلف المصالح التابعة للمؤسسة المختلفة والذي بلغ عددهم الإجمالي 94 عاملا علما أنه تم تضييع 24 استمارة من طرف المؤسسة وأصبح عدد الأفراد 72 فردا.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

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

فالمنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسته أو هو ظاهرة من الظواهر ومشكلة من المشاكل يقصد بتشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل ويجعل من السهل التعرف عليها.¹

وبما أن العلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع يخوض في مواضيع عديدة ومختلفة نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهر المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها.

لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.²

ويعرف بأنه وصف الظاهرة أو موضوع اجتماعي معين وتجميع وتحليل البيانات عنه لمعرفة العوامل المؤثرة فيه.³

والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنتحصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي يتشكل منها بحثنا.

¹ - محسن أحمد حضري وآخرون: الأسس العلمية لكتابة ونيل الماجستير والدكتوراه مكتبة أنجلو المصرية، 1992، مصر، ط 2، ص 42_ 43.

² - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، الأردن، ص 46.

³ - غازي عناية، البحث العلمي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، عمان، ص 59.

-الثا: أدوات جمع البيانات:

3-1 الملاحظة:

من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني فهي لا تخلوا منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرتها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب عملي منظم ومخطط وهادف¹.

فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات وإنما يقوم بملاحظة عدة مرات لذلك فقد استخدمنا هذه الأداة خصوصا في نقاط التالية:

-استكشاف مبدأ الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع للظاهرة.

-التعرف عن واقع المؤسسة وظروف عملها.

-التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال بعض العمال عندما يكون بعيدا عن المسؤولية وحين يحضر رئيسه في العمل.

3-2- الاستمارة

اعتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية على تقنية أساسية هي الاستمارة وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد للحصول على أسئلة الأجوبة الواردة فيها².

والاستمارة استخدمت كأداة الثانية في دراستنا وذلك لطبيعة موضوعنا حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة قسمت إلى ست محاور بمجموع 44 سؤال كما يلي:

¹ - غازي عناية: مرجع سابق ص_ص 83_84.

² - إبراهيم ابر المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 269.

-المحور الأول هو عبارة عن بيانات شخصية ونبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

-المحور الثاني هو عبارة عن البيانات الأولية للمؤسسة ونبدأه من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 11.

-المحور الثالث به بيانات تتعلق بالتخطيط والرؤية المستقبلية ونبدأ من السؤال رقم 12 إلى السؤال رقم 19.

-المحور الرابع يتعلق بالتدريب والابتكار ونبدأ من السؤال رقم 20 إلى رقم 27.

-المحور الخامس يتعلق بتقييم الأداء وكفاءة العاملين ويبدأ من السؤال رقم 28 إلى السؤال 35.

-المحور السادس بيانات متعلقة بالحوافز وزيادة الإنتاجية ونبدأ من السؤال رقم 36 إلى السؤال رقم 43.

3-3 السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق والتي سلمت إلينا على توفير الجهد والوقت خاصة تلك التي تتعلق بطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ومنها التنظيمية والتاريخية للمؤسسة ومن أهم السجلات والوثائق المتحصل عليها كما يلي:

-بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة (نبذة).

-تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإمكانياتها المادية.

-نماذج مصورة لبعض منتجات المؤسسة (مختلفة).

3-4 الأساليب الإحصائية

تم تفرغ البيانات الاستمارة وتصميمها وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي وهي النسب المؤوية على شكل جداول بسيطة وقد تبين استخدام في هذا البحث أسلوبين.

-**أسلوب كمي:** وصف الظاهر رقميا باستخدام النسب المؤوية فهو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية ابراز علاقتها بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة والتعبير عن الظاهر بلغة الأرقام¹.

-**أسلوب كفي:** لوصف الظاهرة من خلال تحليل البيانات وتفسيرها للوصول الي

النتائج

رابعا: العينة وكيفية اختيارها وخصائصها

4-1-1- عينة الدراسة:

من الصعب على أي بحث مهما كان اختصاصه او ميدانه أن يحيط بعدد كبير من المبحوثين في الدراسة وذلك لتدخل عدة عوامل، منها ضيق الوقت ولذلك يلجأ معظم الدارسين خاصة في العلوم الاجتماعية إلى استعمال أسلوب الأخذ بالعينة التي تمثل المجتمع الأصليين فهي عبارة عن صورة مصغرة عن المجتمع الكلي.

¹ - ابراهيم السيوطي نائم : مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، مصر،

4-2 كيفية اختيارها:

إن أسلوب اختيار العينة يعتبر ذو أهمية في تحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث، وقد اتبعت دراستنا العينة العشوائية حصصية، وهذا الاختيار لم يكن بطريقة اعتباطية بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية إذ أن مؤسسة السيارات الصناعية ببوشقيف تضم 471 عامل يتوزعون على مختلف الفئات السوسيو مهنية وبالتالي تم اختيار العينة بنسبة 20% من المجتمع الاجمالي للبحث، أي تم اختيار 94 عامل يتوزعون على الفئات ولكن بعد توزيع الاستثمارات تم تضييع 24 استمارة وبالتالي تقلص العدد إلى 72 وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم 2 الخاص بالمجال البشري

4-3- خصائص العينة: تشكل خصائص العينة المدخل المناسب لمعرفة العناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من تحليل المعطيات التي نجمعها حول فرضيات الدراسة وتوضح خصائص العينة من خلال المحور الذي يتكون من ستة أسئلة تدور في معظمها حول الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، والفئة السوسيو مهنية.

المحور الأول: يمثل البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

العينة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
الجنس	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	9	53	5	62	47	100	61	85
أنثى	8	47	2	38	0	0	11	15
المجموع	17	100	8	100	47	100	72	100

فيما يتعلق بالمحور الثالث حول البيانات الشخصية يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس والذي يتكون من جنسين، الأول يمثل فئة الذكور بنسبة 85% أي 61 عامل، بينما ترجع نسبة فئة الإناث إلى 15% فقط أي ما يقدر بـ 11 عامل، ومنه نستخلص ان مؤسسة للسيارات الصناعية ببوشقيف توظف الذكور أكثر من الإناث، وهذا

راجع إلى موقع المؤسسة التي تقع خارج ولاية تيارت إضافة إلى أنها بعيدة ومعزولة والحركة قليلة فيها، هذا من جهة أما من جهة أخرى راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب الجهد العضلي من خلال قدرتهم على التحمل من ناحية العمل والسفر، وهذا ما جعل فئة الإناث قليلة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
19	14	63	11	37	3	00	0	أقل من 30 سنة
53	38	51	24	38	1	65	11	30-35 سنة
18	13	15	7	25	2	24	4	36-41 سنة
6	4	5	2	00	0	11	2	42-47 سنة
4	3	6	3	00	0	00	0	47 فما فوق
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه والذي يمثل عامل السن، يتضح ان أغلب أفراد مجتمع البحث من فئة الشباب، وذلك من خلال النسب وهي كالتالي:

نسبة 53% أي ما يعادل 38 عامل تتراوح أعمارهم ما بين (30-35 سنة) ونجد 14 عامل أقل من (30 سنة) بنسبة 19% بينما نجد 13 عامل تتراوح اعمارهم ما بين (36-41 سنة) بنسبة 18 %، بينما نجد في فئة الكهول نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الشباب حيث نجد 4 عمال تتراوح اعمارهم ما بين (42- 47 سنة) ونجد 4% أي 3 عمال تفوق 47 سنة، ومنه نستخلص أن المؤسسة تحتاج إلى اليد العاملة التي هي من صنف الشباب وهذا راجع إلى نوعية العمل التي تتطلب الجهد الإضافي للمهاراتي والحيوي وقدرة الصبر في تحمل الصعوبات من اجل سرعة الأداء للإنتاج في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، إضافة إلى ذلك تستفيد من فئة الكهول من خلال جانب الخبرة المكتسبة خلال السنوات الماضية ولكن بنسبة قليلة.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47	34	38	18	37	3	76	13	متزوج
46	33	51	24	63	5	24	4	غير متزوج
6	4	9	4	00	00	00	00	أرمل
1	1	2	1	00	00	00	00	مطلق
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالحالة العائلية يتضح ان أغلبية أفراد العينة كانت متزوجة بنسبة 47% أي ما يقدر بـ 34 عامل، وتليها نسبة غير متفاوتة مع النسبة الأولى لغير المتزوجين بنسبة 46% أي ما يقدر بـ 33 عامل، ونسبة الأرامل مقدره بـ 6% أي 4 عمال وعدد المطلقين كانت تقريبا منعدمة بنسبة 1% أي فرد واحد فقط، ومنه نستخلص أن عدد المتزوجين هي النسبة الأعلى ويرجع ذلك أن المؤسسة تقوم على الدخل الفردي حسب المستويات من الأعلى إلى الأدنى مثلها مثل باقي المؤسسات، مما جعل فئة الإطارات نسبة غير المتزوجين ضعيفة مقارنة بالمتزوجين، وهذا للاستقرار المالي والمعيشي بينما نجد في عمال التنفيذ نسبة متفاوتة ما بين المتزوجين وغير المتزوجين، مما يعني تمكن البعض منهم من بناء حياة زوجية بتوفر ظروف مادية بشكل أحسن، بينما الفئة غير المتزوجة فإن القدرة المالية لم تعرف الاستقرار المطلوب وتحتاج إلى وقت.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	2	4	2	00	00	00	00	ابتدائي
39	28	60	28	00	00	00	00	متوسط
28	20	28	13	50	4	18	3	ثانوي
30	22	8	4	50	4	82	14	جامعي
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

يبين هذا الجدول المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة داخل المؤسسة، حيث نجد نسبة المستوى منقسم إلى أربع مستويات تعليمية، وقمنا بحساب النسب المئوية لتصنيفها وتحصلنا على النتائج التالية:

الذين مستواهم التعليمي متوسط تقدر بـ 39 % أي ما يعادل 28 عامل وأغلبهم في منصب عون التنفيذ، ونسبة التعليم الجامعي بـ 30% أي 22 عامل وأغلبها إطارات، أما نسبة التعليم الثانوي بنسبة 28% أي 20 عامل، بينما ترجع نسبة التعليم الابتدائي ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى بـ 3% أي 2 عمال. ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم على المستوى التعليمي المتوسط والعالي، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها وما تقوم به. حتى تتناسب الوظائف المهنية مع ما يمتلكه العامل، إذ نجد من يمتلكون شهادة علمية عالية أغلبهم إطارات على عكس من يمتلكون مستوى متوسط فأغلبهم عون تنفيذ.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31	22	21	10	50	4	47	8	أقل من 5 سنوات
43	31	43	20	37	3	47	8	من 5 إلى 10 سنوات
00	00	00	00	00	00	00	00	من 11 إلى 16 سنة
8	6	13	6	00	00	00	00	من 17 إلى 22 سنة
18	13	23	11	13	1	60	1	من 22 سنة فما فوق
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

تظهر الاحصائيات للجدول أعلاه والمتعلقة بأقدمية أفراد العينة حيث نجد أنها متباينة من فئة إلى أخرى، وقد اخترنا طول فئة الأقدمية ب 5 سنوات وهذا لكي نستطيع ان نحللها احصائيا، وقد تم حسابها استنادا إلى التكرارات على مختلف الفئات السوسيو مهنية، حيث نجد نسبة 43% أي 31 عامل تتراوح اقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بينما ترجع نسبة 31% أي 22 عامل أقل من 5 سنوات، ونسبة 18 % تتراوح أقدميتهم فوق 22 سنة، ونسبة 8 % تتراوح ما بين 17 و 22 سنة.

ومنه نستخلص أن المؤسسة تعتمد على أقدمية العمال بنسبة لا بأس بها أي متجاوزة خمس سنوات مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى يد عاملة تقوم على إنجاز الأعمال الموكلة إليها دون وجود صعوبة لان لديها خبرات ومعارف بحكم السنوات التي أكسبتها طرق العمل وبالتالي تمكنها من التكيف معها.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

التكرارات	ك	%
المستوى الوظيفي		
إطارات	17	23.61%
أعوان التحكم	8	11.11%
أعوان التنفيذ	47	65.27%
المجموع	72	100%

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية إذ نجد أن أغلبية العمال في فئة عون التنفيذ بنسبة 65.27% أي ما يعادل 47 فرد، بينما ترجع نسبة 23.61% في فئة الإطارات بينما ترجع نسبة 11.11% عمال في فئة عون التحكم أي ما يعادل 8 عمال، و منه نستخلص أن المؤسسة تقوم بتوظيف العمال في فئة التنفيذ أكثر من الفئات السوسيو مهنية الأخرى، وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونشاطه الذي يتطلب عمال يقومون بإنجاز الأعمال من أجل تحقيق الإنتاج في الوقت المطلوب وإرضاء المستهلكين أما بالنسبة للفئة الأخرى التي تمثل فئة الإطارات فهي تستفيد منهم من حيث خبرات والمعارف التي يمتلكونها في توجيه العاملين وإعطائهم النصائح حول طرق العمل حتى تكون المنتوجات حسب متطلبات السوق وجلب أكبر عدد من الزبائن مما يعود بالفائدة والربح على المؤسسة وبالتالي بقاء المؤسسة ولكن على المستوى الداخلي فقط، وهذا وفق ما تم دراسته في هذه المؤسسة.

المحور الثاني: بيانات أولية حول المؤسسة

الجدول رقم (08): يوضح طبيعة نشاط المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
11	8	75	7	12	1	00	00	خدماتي
74	53	70	33	50	4	94	16	صناعي
15	11	15	7	38	3	6	1	تجاري
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

يظهر هذا الجدول أعلاه والمتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة والتي يقوم على ثلاثة بدائل، وتمت الإجابة بناء على آراء المبحوثين والتي كانت على مختلف الفئات السوسيو مهنية، وكانت النسب كالتالي:

ترجع النسبة الأولى على انها صناعية بنسبة 74% أي ما يعادل 53 عامل، بينما ترجع نسبة 15% على أنها تجارية أي ما يعادل 11 عامل، ونسبة 11% على أنها خدماتية.

ومنه نستخلص ان إجابات أغلبية المبحوثين كانت صناعية فالمؤسسة مسؤولة على التركيب وإنتاج القطع لإتمام المنتج وتحويله من قطعة إلى نصف مصنع إلى تام الصنع. وتتم هذه العملية على مستوى مديرية التصنيع، وبعد هذه العملية تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم (09): يوضح العاملين في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
61	44	60	28	37	3	76	13	الولاية
39	28	40	19	63	5	24	4	مختلف الولايات
0	0	0	0	0	0	0	0	وجود أجنب
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

تبين هذه الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالعاملين في المؤسسة، حيث تمت إجابات أغلبية أفراد العينة على أنهم من الولاية، بنسبة 61% أي ما يعادل 44 عامل بينما ترجع نسبة 39% من مختلف الولايات، أما نسبة 0% لعدم وجود اجانب.

ومنه نستخلص أن المؤسسة لم تصل إلى المستوى العالي المطلوب، من أجل تمازج الثقافات والأفكار، فهذا يؤدي إلى زيادة نوعية الانتاج.

ومنه تعاني مؤسسة تيارت خاصة والمؤسسة الوطنية عامة من غياب أو ضعف إدارة الموارد البشرية التي تقوم على استراتيجية محكمة وعالمية من خلال الاستفادة من الكفاءات الأجنبية واستقطابها واستغلالها في تطوير الإنتاجية والرقى به، هذا من جانب، أما من الجانب الآخر نقص اليد العاملة التي تقوم على مؤهلات فنية وتقنية من أجل الانفتاح على الأسواق العالمية والتكيف معها، إضافة إلى غياب السياسة التنموية الوطنية التي تقوم على تشجيع وتحفيز في مختلف انواعه. سواء المادية والمعنوية للهجرة إلى الجزائر وبالتالي استفادة مؤسستنا.

الجدول رقم (10): يوضح زيادة عدد العمال مقارنة بالسنوات الماضية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	36	57,44	27	50	4	29	5	نعم
50	36	48,55	20	50	4	71	12	لا
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية التي توضح زيادة في عدد العمال مقارنة بالسنوات الماضية، يتضح ان إجابات المبحوثين كانت متساوية بين الاختيارين، نعم ولا حيث نجد الإجابة بنعم نسبة 50% أي ما يعادل 36 عامل، والإجابة بـ لا 50% ومنه نستخلص أن المبحوثين وعلى مختلف الفئات السوسيو مهنية ليسو على دراية بزيادة العمال أو لا وربما هذا راجع إلى كبر حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، إضافة إلى تعدد المديریات واختلاف مهامها.

الجدول رقم (11): يوضح وظيفة إدارة الموارد البشرية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
83	60	60	18	87	7	18	15	الولاية
14	10	10	7	13	1	12	02	مختلف الولايات
3	2	2	2	00	0	00	00	وجود أجنب
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

يوضح هذا الجدول والمتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت إجابات الباحثين على أنها هامة بنسبة 83% أي ما يعادل 60 عامل، بينما ترجع نسبة 14% على أنها وظيفة ثانوية ونسبة 3% على أنها وظيفة يمكن الاستغناء عنها ومنه يمكن ان نستخلص على أهمية إدارة الموارد البشرية فهي وظيفة هامة ومتخصصة في تسيير المورد البشري، وكيفية تأقلمه مع المؤسسات خاصة في الميدان الاقتصادي، فالفرد هو المتغير الأساسي للعملية الانتاجية لما له بالغ الأثر على فعالية عناصر الانتاج، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت جزء من استراتيجيات المؤسسات التي تعمل بالتوافق مع الفرص البيئية والأعمال. من أجل تحقيق المزايا التنافسية باستغلال العنصر البشري.

الجدول رقم (12): يوضح المستوى المنافسة في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22	16	23	11	25	2	18	3	المحلي
68	49	66	31	50	4	82	14	الوطني
10	7	11	5	25	2	00	0	الخارجي
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بالمستوى التي يتم المنافسة بها في المؤسسة، حيث نجد نسبة المنافسة على المستوى الوطني هي الأعلى بـ 68% أي ما يقارب 49 عامل بينما ترجع نسبة 22% على المستوى المحلي بـ 16 عامل، أما نسبة 10% على المستوى الخارجي ما يعادل 10 عمال، ومنه نستخلص أن المؤسسات تقوم على مفهوم التسويق لمنتجاتها من خلال دراسة حاجات المستهلكين، ولكن ما زالت المنتجات الوطنية ومنافستها تقوم على المستوى الداخلي فقط، وهذا ما تم الإجابة عليه، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب متنوعة ومتداخلة منها عدم تنسيق الإدارة مع إدارة التسويق بالطرق العالمية أو عدم وجود اليد العاملة تقوم على كفاءات ومهارات تمكنها من التكيف مع التطورات الحاصلة. أو نقص الترويج والاشهار للمنتجات الوطنية، فكل سبب من الأسباب يساهم في ركود مؤسساتنا الوطنية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثالث: يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة

الجدول رقم (13): يوضح ما يمثله التخطيط بالنسبة لأفراد عينة البحث

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
53	38	55	25	50	4	47	8	وظيفة من وظائف الإدارة
14	10	21	10	00	00	00	00	يساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة
14	10	13	6	00	00	24	4	معالجة نقاط الضعف
19	14	11	5	50	4	29	5	تحقيق الأرباح
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

يشير هذا الجدول المتعلق بالمحور الثالث والذي سوف يتم تحليله وفق اجابات المبحوثين حول ما يمثله التخطيط بالنسبة لأفراد عينة البحث داخل المؤسسة، وقامت الاجابات على البدائل الأربعة التي وضعناها مع حرية الاضافة، وكانت النسب على النحو التالي:

53% على أنها وظيفة من الوظائف أي ما يعادل 38 عامل بينما ترجع نسبة 19% تحقيق الأرباح أي 14 عامل، أما بالنسبة للبديل الثاني والثالث فكانت النسب متساوية بـ 14 عامل أي 10 عمال. من خلال مواكبة التغيرات ومعالجة نقاط الضعف، ومنه نستخلص أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية فمن خلاله نستطيع تحديد اهداف المنظمة ورسالتها عن طريق اعداد وتنفيذ وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام الامكانيات المادية والبشرية في ظل الظروف البيئية القائمة.

جدول رقم (14) : يوضح مستوى عملية التخطيط في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71	51	13	06	62	5	82	14	الإدارة العليا
15	11	53	25	25	2	6	1	الإدارة المتوسطة
6	4	8	04	00	00	00	00	الإدارة الدنيا
8	6	26	12	13	1	12	2	مشاركة مختلف المستويات
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمستوى عملية التخطيط في المؤسسة، والتي كانت إجابات المبحوثين متنوعة بين البدائل حيث نجد النسبة الأعلى تقدر بـ 71% أي ما يعادل 51 فرد على مستوى الإدارة العليا، وترجع نسبة 15% على مستوى الإدارة المتوسطة أي بـ 11 عامل، أما مشاركة مختلف المستويات قدرت بـ 8% أي 6 عمال، ونسبة 6% على مستوى الإدارة الدنيا بـ 4 عمال وكانت هذه الإجابة من فئة عون التنفيذ.

ومنه نستخلص أن الإدارة العليا بالمؤسسة هي التي تلتزم بعملية التخطيط فأغلبية التعريفات والدراسات تؤكد على أن المدير لا بد ان يتمتع بالأسلوب العلمي والفني لإدارة وتوجيه الموارد البشرية، والمالية المتاحة على النحو الذي يساعده لتحقيق الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وتكاليف وهذا ما أكده هايمان وسكوت "عملية التخطيط وظيفة نكاه"، وأيضا الدراسات التي شملت الصناعات أكدت على أن المديرين الذي يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية وهذا ما تم دراسته على 280 مديرا في أمريكا وقام بها Stigler واعتبر التخطيط أهم وظائف المدير.

جدول رقم(15): يوضح قيام المؤسسة على شمولية التخطيط

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	56	40	64	30	38	3	41	7	تحقي الجودة ونوعية السلعة	نعم
	5	4	4	2	12	1	6	1	تقليص التكاليف من أجل تحقيق السعر	
	21	15	19	9	25	2	24	4	التنوع في الأنشطة	
	18	13	13	6	25	2	29	5	الاستمرار في هذا النشاط	
/	/	00	/	/	/	/	/	/	لا	
100	72	100	47	100	8	100	17		المجموع	

يظهر هذا الجدول أعلاه والمتعلق بالمؤسسة التي تقوم على شمولية التخطيط لتحقيق الأهداف وحسب الاحصائيات تمت إجابات أفراد العينة بنعم بنسبة 100% أي ما يعادل 72 عامل ويتضح ذلك على النحو التالي:

ترجع نسبة 56% المقدره بـ 40 عامل لتحقيق الجودة وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى التي كانت متقاربة فيما بينها، حيث أجاب 15 عامل بتنوع الأنشطة بنسبة 21%، بينما ترجع 18% من اجل الاستمرار في هذا النشاط، ونسبة 5% والمقدرة بـ 4 عمال من أجل تقليص التكاليف، ومنه نستخلص أن قيام المؤسسة بشمولية التخطيط معناه العمل على التكيف بالظروف المحيطة ومحاولة معالجة نقاط الضعف ومقاومتها في المستقبل، لهذا فالتخطيط يعطي الصورة الكاملة حول ماذا نعمل؟ وما هو مسارنا المستقبلي؟ وبالتالي تحقيق الرسالة التي قامت على مجموعة من الأهداف، ولكن من أجل تحقيق هذه الأخيرة لا بد أن تكون الخطة واضحة وواقعية، وتصاغ بالشكل الكمي من أجل قياسها وانجازها فكل هذه الأمور من التخطيطات تجعل المؤسسة تقوم على متطلبات السوق وتنقيد بمطالبه من خلال المنتوجات التي تقوم على الجودة والنوعية.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا كانت هناك صعوبة في الحصول على المعلومات

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
50	24	17	21	10	25	2	29	25	عدم التنسيق بين الإدارات	نعم
	15	11	9	4	25	2	29	5	غياب وسائل الاتصال الحديثة	
	36	11	8	9	4	13	1	28	3	
50	36	61	29	37	3	24	4	لا		
100	72	100	47	100	8	100	17		المجموع	

تبين الشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك تساوي في آراء الباحثين حيث نجد أن مجموع افراد عينة البحث أجابوا بأن هناك صعوبة في الحصول على المعلومات بنسبة 50% أي ما يعادل 36 عامل وترجع هذه النسبة على النحو التالي، حيث نجد نسبة عدم التنسيق بين الإدارات بـ 24% أي 17 عامل بينما نجد غياب وسائل الاتصال الحديثة بـ 15% أي 11 عامل، بينما ترجع نسبة 11% مركزية اتخاذ القرار أي ما يعادل 8 عمال، أما بالنسبة للإجابة بـ لا لعدم وجود صعوبة في الحصول على المعلومات كانت بنسبة 50% أي ما يعادل 36 عامل، ومنه نستخلص أن إجابات الباحثين لم تكن محددة مما جعل تحليلها يصعب علينا ولكن يمكن القول أن التخطيط لا بد أن يقوم على وفرة المعلومات خاصة أنها تقوم على الحاضر والمستقبل، ومن أجل تحقيقها لا بد من تقييم صحتها لإنجازها، مما يجعل هذه المعلومات متوفرة بين العاملين لتحقيقها في مسارهم الوظيفي، أما بالنسبة للإجابة بـ لا ربما أن المعلومات خالية من الغموض وواقعية تمكن اليد العاملة من تحقيقها فهي ليست من الخيال، وبالتالي ليس كل المعلومات لا بد ان تتوفر دون دراسة علمية.

جدول رقم (17): يوضح قيام المؤسسة على رؤية مستقبلية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
83	44	32	47	22	50	4	35	6	المدى الطويل	نعم
	18	13	17	8	38	3	12	2	المدى المتوسط	
	6	4	6	3	00	00	6	1	المدى القصير	
	15	11	19	9	00	00	12	2	لا أعلم	
60	17	12	11	5	12	1	35	6	لا	
100	72	100	47	100	8	100	17		المجموع	

حسب الاحصائيات للجدول أعلاه والمتعلق حول قيام المؤسسة على رؤية مستقبلية بالنسبة لأفراد العينة يتضح أن إجاباتهم قامت على الاختيارين، حيث نجد أن الأفراد الذي أجابوا بـ نعم بنسبة 83% أي 60 عامل وتدعم هذه النسبة على البدائل التالية، نجد نسبة 44% أي 32 عامل على المدى الطويل بينما ترجع نسبة 18% على المدى المتوسط أي ما يعادل 13 عامل، بينما ترجع لا أعلم بـ 15% أي ما يقدر 11 عامل، أما على المدى القصير فكانت 6% أي 4 عمال، أما بالنسبة للإجابة على الاختيار الثاني بـ "لا" فكانت النسبة ضعيفة مقارنة بالأولى أي 17% أي ما يعادل 12 عامل، ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم على رؤية مستقبلية وكانت على المدى الطويل وذلك وفق الأغراض التي تقوم عليها من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة والتكيف معها، وحسب الدراسات التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية وجدت أن الشركات تختلف كثيرا في تحديد الفترة الزمنية فهناك من تقوم على سنتين وهناك من تقوم على عشرين سنة، وهذا راجع حسب الزمن، المستوى القطاع التجاري والخدمات التي تقوم عليها.

جدول رقم (18) : قيام المؤسسة على تعزيز التصورات المستقبلية وصياغة البرامج التخطيطية لتحقيق النجاح

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87	6	4	2	1	12	1	12	2	زيادة الأسعار
	47	34	53	25	37	3	35	6	التفوق على المنافسين
	22	15	21	10	25	2	18	3	حسن العلاقات مع الزبائن
	62	12	9	17	8	13	1	00	0
لا									
13	10	6	3	13	1	36	3	لا	
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع	

يوضح هذا الجدول والمتعلق بقيام المؤسسة على تعزيز التصورات المستقبلية وصياغة البرامج التخطيطية من اجل تحقيق النجاح يتضح أن إجابات المبحوثين كانت أغلبها بنعم، بـ62 مفردة من مجموع مجتمع البحث أي بنسبة 87% وكانت هذه النسبة منقسمة على البدائل الأربعة المتاحة حيث ترجع نسبة 47% التفوق على المنافسين أي ما يعادل 34 عامل أما نسبة 22% حسن العلاقات مع الزبائن أي ما يعادل 15 عامل، بينما ترجع نسبة 12% للقدرة على الإقناع بالمنتجات أي ما يعادل 9 عمال، أما نسبة 6% لزيادة الأسعار والمقدرة بـ 4 عمال فقط، أما الاجابة ب "لا" فكانت 13 % فقط أي ما يعادل 10 أفراد.

ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم على تعزيز تصوراتها المستقبلية على شكل برامج تخطيطية فهي تعد عاملا لتطورها واستمرارها لتقديم خدماتها، فالمؤسسة الناجحة هي التي استطاعت إدارة نفسها من خلال تبنيها لخطط استراتيجية، فهذه الأخيرة تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة نحو النجاح من خلال مواجهة الأزمات سواء كانت داخلية أو خارجية، وبالتالي كلما كانت هناك رؤية مستقبلية مترجمة في خطة واضحة خلقت دافعا لدى المؤسسات في السيطرة على الأسواق وعلى منافسيها.

جدول رقم(19) : يوضح تشجيع المؤسسة لمواردها البشرية على تبني رؤية مستقبلية وتحقيقها في الواقع العملي

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79	42	30	53	25	12	1	24	4	نعم تعطي للفاعلين ثقة بأنفسهم تعطي للفاعلين الثقة برؤسائهم تعزيز العلاقات الوظيفية فيما بينهم
	11	8	11	25	12	1	1	2	
	57	21	19	17	8	64	5	35	
21	15	19	9	12	1	29	5	لا	
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع	

تظهر البيانات الاحصائية في الجدول أعلاه والمتعلقة بدور المؤسسة في تشجيع الموارد البشرية على تبني رؤية مستقبلية وتحقيقها في الواقع العملي، ويتضح أن إجابيات أفراد العينة كانت بنعم بنسبة 79% أي ما يعادل 57 عامل، وتم تحليل هذه النسبة وفق البدائل المتاحة مع ترك الحرية لهم في الاضافة، ولكن يتضح ان اقتراحاتنا كانت كافية، ومنه ترجع نسبة 42% تعطي للفاعلين ثقة بأنفسهم أي ما يعادل 30 عامل، أما نسبة 26% تعزيز العلاقات الوظيفية أي ما يعادل 19 عامل أما نسبة 11% تعطي للفاعلين ثقة برؤسائهم أي ما يعادل 8 عمال. أما الإجابة ب "لا" فكانت 21% أي ما يعادل 15 عامل. ومنه نستخلص أن المؤسسة تشجع الموارد البشرية للمساهمة في التطلعات المستقبلية فهو يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية أي تصبح لديهم ثقة بأنفسهم مما يزيدهم حماسا وبالتالي سوف يدركون أنهم ليسوا فقط عاملين يطبقون الأوامر وإنما فاعلين فيها أيضا، فهذا يؤثر ايجابا على المؤسسة خاصة في ظل الظروف البيئية التي تتميز بالتغير والتطور السريع مما أصبحت هناك حاجة ماسة إلى أفكار وآراء وتطلعات مستقبلية تكون قابلة للقياس من أجل تحقيقها في الواقع العملي وليس من الخيال تبقى مجرد تأمل فقط.

جدول رقم (20): يوضح التخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93	69	50	63	30	88	7	76	13	يمكن المؤسسة من الاستمرار	نعم
	14	10	15	7	12	1	12	2	يلتئم الظروف الخارجية	
	10	7	11	5	00	00	12	2	يمكن المؤسسة من المحافظة على علاقتها مع الزبائن	
65	7	5	11	5	00	00	00	00	لا	
100		72	100	47	100	8	100	17	المجموع	

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بالتخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل يتضح أن إجابات المبحوثين والتي كانت أغلبها بـ "نعم" بنسبة 93% أي ما يعادل 65 عامل والتي سوف يتم تحليلها وفق البدائل المتاحة مع حرية الإضافة، وكانت النسب على النحو التالي: نسبة 69% يمكن المؤسسة من الاستمرار أي ما يعادل 50 فرد أما نسبة 14% يلتئم الظروف الخارجية أي 10 عمال، أما نسبة 10% من أجل المحافظة على علاقتها مع الزبائن، أما الإجابة على الاختيار الثاني فكانت بنسبة 7% بـ "لا" أي ما يعادل 5 عمال وهي ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى، ومنه نستخلص أن التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي والمستقبلي من أجل تحقيق الغايات والأهداف والتي لا بد من توفر الامكانيات اللازمة "تحديد الوسائل، توفير الموارد المالية والبشرية، الوقت المطلوب من أجل انجاح الخطة وتمكين المؤسسة من الاستمرار والبقاء".

1-2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

المحور الرابع: يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار

جدول رقم (21): يوضح التدريب بالنسبة لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
38	26	28	13	37	3	41	7	وظيفة من الوظائف
39	28	38	18	63	5	47	8	تحسين الأداء ومردوديته
21	15	30	14	00	00	6	1	تحسين جودة المنتج
4	3	4	2	00	00	6	1	تحقيق التميز
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بالتدريب بالنسبة لأفراد العينة والتي تمت إجاباتهم بنسب متقاربة ما بين أنه يقوم على تحسين الأداء ومردوديته بنسبة 39 % أي ما يعادل 28 فرد، بينما ترجع نسبة 36% بأنه وظيفة من الوظائف أي ما يعادل 26 عامل، أما النسب الأخرى فكانت بـ 21% من أجل تحسين المنتج أي ما يعادل 15 عامل ونسبة 4 % تحقيق التميز ومنه نستخلص أن التدريب تحتاجه كل مؤسسة من أجل امتلاك يد عاملة تقوم على الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها في السوق، وبالتالي فإن التدريب هو نشاط وعملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير وتحسين أساليب الأداء.

جدول رقم(22) : يوضح رغبة المؤسسة للجوء إلى وضع برامج تعليمية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
11	08	04	02	25	2	18	3	لتهيئة الموظفين
7	5	04	02	00	00	6	1	للارتقاء المهني
50	36	62	29	50	4	41	7	لامتلاك قدرات ومواجهة مشاكل العمل
32	23	30	14	25	2	35	6	لانخفاض نسبة الأخطاء المهنية
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال الجدول والمتعلق بلجوء المؤسسة إلى وضع برامج تعليمية رغبة في امتلاك قدرات لمواجهة مشاكل العمل بنسبة 50% أي ما يعادل 36 عامل، هذا حسب ما أجاب عليه المبحوثين، بينما ترجع نسبة 32% أي ما يعادل 23 عامل من أجل انخفاض نسبة الأخطاء المهنية أما نسبة 11% من أجل تهيئة العاملين أي ما يعادل 8 عمال، والنسبة الأخيرة من أجل الارتقاء المهني بـ 7% أي ما يعادل 5 عمال، ومنه نستخلص أن التعليم يؤدي إلى تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة مواقف وتحديات العمل، وبالتالي أصبح ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل.

جدول رقم (23): يوضح توجيه العاملين يؤدي إلى ضمان بقائهم

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90	65	85	40	100	8	100	17	نعم
10	7	15	7	00	0	00	00	لا
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية للجدول أعلاه والمتعلقة بتوجيه العاملين يؤدي إلى ضمان بقائهم يتضح أن إجابات المبحوثين والتي كانت على مختلف الفئات السوسيو مهنية بـ "نعم" بنسبة 90% أي ما يعادل 65 فرد، بينما ترجع نسبة 10% أي ما يعادل 7 عمال بـ "لا" ومنه نستخلص بأن التوجيه يلعب دور مهم في حياة العاملين من الناحية الوظيفية فهو يقوم على إعدادهم بطريقة ايجابية تمكنهم من التكيف والتزود بالمعارف والمهارات وتصحيح الأخطاء واجتبابها مستقبلا، وبهذا يؤدي إلى كسب ثقة المسؤول من جهة و ضمان بقائه في المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ينعكس ايجابا على بقاء المؤسسة واحتلالها مراتب حسنة عبر الأسواق للمنافسة من خلال الجودة في الإنتاج.

جدول رقم (24): يوضح طرق توجيه العاملين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
58	42	57	27	75	6	53	9	اجتماعات تنسيقية
42	30	43	20	25	2	47	8	لوائح العمل
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بطرق توجيه العاملين يتضح أن أغلبية اجابات الباحثين أجابوا بأنها تقوم على طريقة الاجتماعات التنسيقية بنسبة 58% أي ما يعادل 42 عامل، بينما ترجع نسبة 42 % أي 30 عامل من خلال لوائح العمل ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم بالاجتماعات التنسيقية كوسيلة لضمان استمرارية الانتقال الفعال للعمليات الوظيفية فيها، وهي بذلك تشمل جميع الأفراد أي على كل المستويات، سواء إطارات أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، فمن خلال الاجتماعات يتم معالجة جوانب القصور سواء في أداء العاملين أو من جانب الإدارة.

جدول رقم (25): يوضح السماح بإدخال طرق وأساليب جديدة أو مبتكرة في

العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
100	21	15	26	12	25	02	06	1	تخفيض التكاليف	نعم
	46	33	47	22	37	03	47	8	تعزيز الإنتاج	
	11	8	14	07	13	01	00	0	زيادة الأموال	
	72	22	16	13	06	25	02	47	8	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	72	100	47	100	08	100	17		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بالسماح بإدخال طرق وأساليب جديدة في العمل يتضح أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت بـ "نعم" بنسبة 100% أي ما يعادل 72 من مجموع عينة البحث المدروسة، ويرجع ذلك إلى تعزيز الإنتاج بنسبة 46% أي ما يعادل 33 عامل، بينما ترجع نسبة 22% التفوق على المنافسين، بينما ترجع نسبة 21% لتخفيض التكاليف، أما نسبة 11% لزيادة الأموال ومنه نستخلص أن المؤسسة التي تدعم مواردها البشرية التي تساهم بالابتكار هو استثمار حقيقي لكل عملية إنتاجية اقتصادية والداعم لتحقيق الأهداف فإن ابتكر الموظف فإنه يؤدي إلى تعزيز الإنتاج وهذا ما أكدت ليه الدراسات الأمريكية 11-09-2006 أن الابتكار ليس حلا مغلقا وعاملا بل هو حل مفتوح يغيره الذين يتبنونه.

جدول رقم (26): يوضح نتيجة القدرة على الابداع

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	36	62	29	25	2	29	5	لحسن التدريب
32	23	30	14	37.5	3	35	6	لموهبة
11	08	4	2	37.5	3	18	3	لكسب ثقة المسؤولين
01	01	2	1	00	00	00	00	لزيادة حوافزك
06	04	2	1	00	00	18	3	لضمان بقائك في المؤسسة
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية للجدول أعلاه والمتعلقة بنتيجة قدرات المورد البشري على الابداع لحسن التدريب بنسبة 50% أي ما يعادل 36 عامل وهذا ما أكد عليه أغلبية أفراد العينة، بينما ترجع نسبة 32% لموهبة أي ما يعادل 23 عامل، أما نسبة 11% لكسب ثقة المسؤولين أي ما يعادل 8 عمال، بينما ترجع نسبة 6% لضمان البقاء في المؤسسة. أما نسبة 1% لزيادة الحوافز، ومنه نستخلص ان التدريب هي عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى العمال من خلال زيادة معارفهم وتحسين مهاراتهم فهذا يساهم في قدرتهم على الابداع داخل المؤسسة لان التدريب هو المحصلة النهائية لإعدادهم إعدادا صحيحا فهو الشريان الذي يغذي العاملين.

جدول رقم(27): يوضح نتيجة اختيار الموارد البشرية المساهمة في الابتكار داخل

المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
44	32	53	25	37	03	23	4	شهادة علمية
46	33	38	18	50	04	65	11	الأقدمية
10	7	9	04	13	1	12	2	امتلاك قدرات فائقة
100	72	100	17	100	08	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بنتيجة اختيار الموارد البشرية المساهمة في الابتكار داخل المؤسسة يتضح ان اجابات المبحوثين كانت بنسبة 46% أي ما يعادل 33 عامل نتيجة الأقدمية، بينما ترجع نسبة 44% أي ما يعادل 32 عامل نتيجة شهادة علمية، أما نسبة امتلاك قدرات فائقة فكانت ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأول أي 10% فقط أي ما يعادل 7 عمال، ومنه نستخلص أن مؤسسة السيارات الصناعية ببوشقيف تعتمد على اليد العاملة المساهمة في الابتكار الناتجة عن الأقدمية، وذلك بحكم الخبرة التي اكتسبها لسنوات ماضية، فهذه الأخيرة تؤهلهم وتمكنهم من إضافة أساليب حول طرق العمل، كذلك العمال الذين لديهم مستوى علمي هذا يساعدهم على التكيف مع أجواء العمل من جهة دون متاعب، أي لا يعانون من الاغتراب الوظيفي وبالتالي القدرة على التطوير والتجديد داخل المؤسسة.

جدول رقم (28): يوضح مرجعية النقص في التجديد والتطوير داخل المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36	26	30	14	13	1	24	4	لعدم وجود مدربين أكفاء
19	14	13	6	37	3	29	5	لعدم الاهتمام من طرف المسؤول
45	32	57	27	50	4	47	8	لنقص الامكانيات التقنية الحديثة
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بمرجعية نقص في التجديد والتطوير داخل المؤسسة يتضح أن إجابات أغلبية أفراد العينة بنسبة 45% أي ما يعادل 32 عامل راجعة إلى نقص الامكانيات التقنية الحديثة بينما ترجع نسبة 36% لعدم وجود مدربين أكفاء أي ما يعادل 26 عامل بينما ترجع نسبة 19% لعدم اهتمام المسؤول ومنه نستخلص أن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو صناعية أدى إلى مواجهة المؤسسات للتحديات ومنها مؤسسة بوشقيف مما تطلب التكيف وذلك بمحاولة معاصرة التكنولوجيا واستحداث وسائل وطرق تقنية حديثة من أجل البقاء.

1-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الخامس: يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة

الجدول (29): يوضح اعتبار تقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
58	42	70	03	50	04	29	5	وظيفة من الوظائف
15	11	13	06	00	00	29	5	تحسين كفاءة العاملين
00	00	00	00	00	00	00	00	زيادة مسؤولياتهم
24	17	15	07	37	03	42	07	رقابة
03	02	02	01	13	01	00	00	ضمان العدالة بين الموظفين
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

يلاحظ من الشواهد الكمية والمتعلقة باعتبار تقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة داخل المؤسسة يتضح أن أغلبية تكرارات المبحوثين على أنها وظيفة من الوظائف بنسبة 58% أي ما يعادل 42 فرد بينما ترجع نسبة 24% على أنها رقابة، أي ما يعادل 17 فرد بينما ترجع نسبة 17% على تحسين كفاءتهم بت 11 عامل، أما نسبة 3% ضمان العدالة ومنه نستخلص ان تقييم الأداء هو من أهم الوظائف فهو الصفة النظامية أو الرسيمة التي تعبر عن مكامن القوة او الضعف للمؤسسات أما بالنسبة للأفراد فهو يقوم على قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم ومدى تحققهم للأهداف المطلوبة منهم وبالتالي تقييم الأداء يعود بالنفع على الموارد البشرية وهذا ما أكدت عليه الدراسات فهو يساهم بالتعرف على نواحي القصور في المؤسسات والأفراد مما يحميهم مستقبلا على تفاديها.

الجدول (30): يوضح مستوى تعديل المسار الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56	40	48	23	87	07	59	10	الإدارة العليا
22	16	26	12	13	01	18	03	إدارة الموارد البشرية
22	16	26	12	00	00	23	04	لا أعلم
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بمستوى تعديل المسار الوظيفي والذي سوف يتم تحليله وفق اجابات المبحوثين التي وضعناها مع ترك الحرية في الإضافة حيث نجد نسبة 56 % على مستوى الإدارة العليا أي ما يعادل 40 فرد بينما نجد نسبة 22% كانت الإجابة متساوية بين البديلين إدارة الموارد البشرية ولا أعلم أي ما يعادل 16 فرد ومنه نستخلص أن إجابات المبحوثين تقوم على أن التقييم الأداء وظيفة من الوظائف، وفيما يتعلق بتعديل مسارهم الوظيفي يتم على مستوى الإدارة العليا، فالمدير هو الأدرى والأعلم والأقدر في تقييم وضعهم في الوظيفة المناسبة لهم وذلك بحكم الخبرة.

الجدول (31): يوضح الرأي في تقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28	20	37	17	25	02	06	01	عقلاني
07	05	08	04	00	00	06	01	لا عقلاني
40	29	49	23	25	02	23	04	موضوعي
07	05	06	03	25	02	00	00	لا موضوعي
04	03	00	00	25	02	06	01	عادل
14	10	00	00	00	00	59	10	مجحف
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلقة بالرأي بتقييم الأداء بالنسبة لأفراد العينة داخل المؤسسة يتضح أن أغلب إجاباتهم قامت على أنها موضوعية بنسبة 40% أي ما يعادل 29 فرد بينما ترجع نسبة 28% على أنه عقلاني أي ما يعادل 20 فرد، أما نسبة 14% على أنه مجحف، بينما ترجع نسبة لا عقلاني ولا موضوعي بنسبة متساوية أي بنسبة 7% أي ما يعادل 5 أفراد، أما النسبة الضعيفة تعود إلى أنه عادل بـ 4% أي ما يعادل 3 أفراد، منه نستخلص أن المؤسسة تقوم على الموضوعية في تقييم أداء عاملها واستخدام هذه الطريقة التي لا غنى عنها تعود بالفوائد على المؤسسة وذلك من خلال خلق جو من العلاقات الحسنة بين العاملين من جهة والمرؤوسين ورؤسائهم من جهة أخرى لأنهم يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية أعمالهم هي موضوع التقدير والاهتمام من طرف الإدارة.

الجدول (32): يوضح أساس توظيف العمال في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78	56	74	35	87	07	82	14	الشهادة
19	14	22	10	13	01	18	03	خبرات
03	02	04	02	00	00	00	00	علاقات جهوية
00	00	00	00	00	00	00	00	مسابقة
00	00	00	00	00	00	00	00	محسوبة
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال الشواهد الكمية والمتعلقة بأساس توظيف العمال داخل المؤسسة، يتضح أن أغلبية اجابات المبحوثين تقوم على أساس الشهادة بنسبة 78 % أي ما يعادل 56 عامل أما نسبة 19% على أساس الخبرة بـ 14 عامل أما نسبة 03% على أساس العلاقات الجهوية، وكانت هذه الإجابة من طرف عون التنفيذ المقدرة بـ 02 عمال، أما على أساس المسابقة والمحسوبة فلم يتم الإجابة عليه، ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم بتوظيف العاملين على أساس الشهادة التي يمتلكونها، فهي المؤهل الذي يمكنهم من التأقلم مع ما سوف ينجزوا من أعمال موكلة إليهم، ولا يصبحون غرباء عنها أي بمعنى الاغتراب الوظيفي، فهذه الطريقة تساعد المؤسسة على انخفاض تكاليف تدريبهم من جهة ومن جهة أخرى تصبح لديها إمكانيات لخلق للمنافسة

الجدول (33) : يوضح مدى تناسب القدرات الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة في الوظيفة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
86	18	13	15	07	37	03	18	03	شخص مناسب	نعم
	33	24	32	15	37	03	35	06	تمتلك قدرات عالية	
	35	25	38	18	13	01	35	06	خبرات حكم الأقدمية	
14		10	15	07	13	01	12	02	لا	
100		72	100	47	100	08	100	17	المجموع	

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بتناسب القدرات الفكرية والمعرفية للعامل مع الأعمال الموكلة إليه حيث تمت اجابات المبحوثين وفق حرية اختيارهم بنسبة 86% أي ما يعادل 62 عامل، ويرجع ذلك إلى خبرات بحكم الأقدمية بنسبة 35% أي ما يعادل 25 فرد، بينما ترجع نسبة 33% امتلاك قدرات عالية، بينما ترجع نسبة 18% أنه شخص مناسب، بينما ترجع نسبة 14% بـ "لا" وهي ضعيفة مقارنة بالاختيار الأول، ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم بما يناسب العاملين وما يمتلكونه من قدرات معرفية وفكرية من أجل إنجاز المهام المطلوبة لديهم وبالتالي توزيع الأدوار الوظيفية .

الجدول (34): يوضح مدى الاستعداد على زيادة المهارات والخبرات واستغلالها

إيجابيا بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
97	35	25	36	17	13	01	41	07	ولائك للمؤسسة	نعم
	17	13	13	06	25	02	29	05	كسب ثقة المسؤولين	
	13	14	19	09	37	03	12	02	زيادة منصبك	
	04	18	28	13	25	02	17	03	الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة	
03	02	04	02	00	00	00	00	00	لا	
100	72	100	47	100	08	100	17		المجموع	

يظهر الجدول أعلاه والمتعلق بمدى استعداد على زيادة المهارات والخبرات واستغلالها ايجابيا لنجاح المؤسسة يتضح أن أغلبية اجابات المبحوثين أجابت بنعم بنسبة 97% أي ما يعادل 70 فرد وذلك وفق البدائل التي وضعناها مع حرية الاضافة، حيث نجد نسبة 35% الولاء للمؤسسة أي ما يعادل 25عامل، بينما ترجع نسبة الشعور بالمسؤولية بـ 25% أي ما يعادل 18 فرد، ونسبة 19 % لزيادة المناصب، اما نسبة 17% لكسب ثقة المسؤولين، أما الإجابة على الاختيار الثاني فكانت بـ "لا" وقدرت بـ 4%.

ومنه نستخلص أن المؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو أي قطاع تنشط فيه إذا قامت على منهج وأسلوب موضوعي يؤدي إلى كسب العاملين وبالتالي الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في إنجاز الأعمال بطريقة عالية الجودة ونوعية الانتاج، مما يؤدي إلى تطور المؤسسات وبقائها وبالتالي يتضح أن المؤسسات الناجحة أصبحت في تنافس لكسب واستثمار المورد البشري ولو بمبالغ مالية باهظة من اجل استغلالها لصالحهم، فالمهم ليس الربح بقدر ما هو ربح العنصر البشري، فإذا نجحت في كسبه يؤدي إلى كسب تريده بأضعاف.

الجدول (35) : يوضح نوع الكفاءات التي يمتلكها المورد البشري داخل المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60	43	66	31	37	03	53	9	علمية
29	21	19	09	63	05	41	7	نظرية
11	08	15	07	00	00	06	1	سلوكية
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بالكفاءات التي يمتلكها الموارد البشرية في مؤسستهم يتضح أن أغلبية اجاباتهم أجابت على أنها علمية بـ 60% أي ما يعادل 43 عامل، بينما ترجع نسبة 29% بأنها نظرية بينما ترجع نسبة 11% على أنها سلوكية ومنه نستخلص أن المنفذ الرئيسي للمؤسسات لمواجهة التحديات الخارجية الجديد وخاصة في ظل العولمة والتطورات التقنية التي أدت إلى ضرورة توفر عامل يقوم على مجموعة من الخصائص والمؤهلات التي تمكنه من التكيف مع الظروف ومتطلبات العامل خاصة المؤهل العلمي، والذي سوف يجعله يمارس الوظيفة بطريقة تتلاءم مع ما هو مطلوب في المؤسسة، لأنه يمتلك خبرات مسبقة تجعله ينسجم دون إيجاد صعوبة هذا من جهة ومن جهة أخرى خدمة مصالح المؤسسة.

الجدول (36): يوضح قياس أداء العاملين يؤدي إلى تطوير كفاءتهم

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83	60	85	40	75	06	82	14	نعم
17	12	15	07	25	02	18	03	لا
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بقياس أداء العاملين يؤدي إلى تطوير كفاءتهم يتضح أن نسبة 83% أجابوا بنعم بينما ترجع نسبة 17% بـ "لا" أي ما يعادل 12 عامل، ومنه نستخلص أن قياس الأداء يؤدي إلى تطوير كفاءة العاملين، وذلك لما له دور مهم، فهو العملية أو الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال، من خلال الوقوف على جوانب القصور ومحاولة تفاديها، وذلك بتقديم النصائح والوقوف على الجانب المستحسن من العمل ومحاولة الاستمرار فيه، مما يجعل هذا العامل يزيد رغبته في العمل من خلال اتباع نصائح الرئيس ومحاولة العمل بها، ليس هنا يتوقف الأمر وإنما يطورها بما يمتلكه من مهارات حتى تستفيد المؤسسة ويثبت نفسه كعامل له كفاءة.

1-4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة:

المحور السادس: تساهم الحوافز في زيادة إنتاجية المؤسسة

الجدول (37): يوضح تمثيل الحوافز بالنسبة لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
22	16	28	13	12	01	12	2	وظيفية من وظائف الإدارة
28	20	32	15	36	03	12	2	الأجر الذي تحصل عليه مقابل إنجاز العمل
44	32	32	15	50	04	76	13	اشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية
6	4	8	04	00	00	00	00	عوامل خارجية قادرة على إثارة الحركة المنتجة للفرد
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بتمثيل الحوافز بالنسبة لأفراد العينة ، يتضح أن أغلبية إجابات المبحوثين أنها تقوم على اشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية بنسبة 44% أي ما يعادل 32 عامل، بينما ترجع نسبة 28% للأجر الذي يحصل عليه مقابل إنجاز العمل، بينما ترجع نسبة 22% أنها وظيفة من الوظائف، بينما 6% تمثل عوامل خارجية قادرة على إثارة الحركة المنتجة للفرد، ومنه نستخلص أن تحفيز الأفراد وإرضائهم أمر مهم، وذلك من أجل رفع معنوياتهم وتقوية إلتمائهم للمؤسسة، واعتراف بأن الفرد هو أساس خلق القيمة في المؤسسة، حيث يرى بارسون أن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين بغرض اشباعها بدرجة معينة، وبالتالي دفع الأفراد من خلال الاشباع للمشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى عالي.

الجدول (38): يوضح نوع الحوافز المقدمة داخل المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56	40	45	21	76	6	76	13	مادية (الأجر والترقية)
07	05	04	02	12	1	12	2	معنوية (تشكرات وإجازات)
37	27	51	24	12	1	12	2	الاثنين معا
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

حسب الاحصائيات للجدول أعلاه والمتعلقة بنوع الحوافز المقدمة داخل المؤسسة التي يعمل فيها العاملين يتضح أن أغلبية إجاباتهم كانت على أنها مادية تتمثل في الأجر والترقية بنسبة 56% أي ما يعادل 40 عامل، بينما ترجع نسبة 37% إلى وجود حوافز مادية ومعنوية بنسبة 37% أي ما يعادل 27 عامل، ونسبة 7% على أنها معنوية تتمثل في التشكرات ومنه نستخلص: أن المؤسسة تقوم على الحوافز المادية أكثر ما هي معنوية، فالمدير حسب صلاحياته يملك مجموعة من الحوافز التي لا بد أن يحسن إدارتها والتحكم في منحها لغرض الحصوص على أداء أفضل للعاملين وكلما كان حسن الموازنة بين أنواع الحوافز كلما كان له أثر قوي في سلوك العاملين وإدراكهم الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفق ما ترغب لأن المؤسسة قامت على تقدير الذات للعامل وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الانسانية، الإنسان بيولوجي بطبعه.

الجدول (39) : يوضح أساس تصميم نظام الرواتب

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29	21	24	11	50	4	35	6	مردودية العامل
64	46	66	31	50	4	65	1	حسب الشهادات
03	02	04	02	00	00	00	00	حسب الميزانية
04	03	06	03	00	00	00	00	حسب الأرباح
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

حسب الاحصائيات للجدول أعلاه والمتعلقة بتصميم نظام الرواتب يكون على أساس الشهادات بنسبة 64% أي ما يعادل 46 عامل وهذا ما أجاب عليه اغلبية أفراد العينة بينما ترجع نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى حسب المردودية بنسبة 29% أي ما يعادل 21 عامل بينما ترجع نسبة 4% تقوم على الأرباح أي ما يعادل 3 عمال، أما نسبة 3% حسب الميزانية أي ما يعادل 2 عمال. ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم بتوظيف العاملين وتوزيع رواتبهم حسب ما يملكونه من خبرات ومعارف اكتسبوها، ومعناه إذا أدرك العامل بأن الشهادة هي الأسلوب الذي سوف يوصله إلى توظيفه سواء إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان التنفيذ فهذا يجعله يرى أن المؤسسة تقوم على أطر موضوعية من خلال توظيفه وأجره بما يستحق من شهادة، مما تعود إجابة على العامل من خلال امتلاكه للكفاءة والمؤسسة من خلال تحقيق الأرباح.

الجدول (40): يوضح العلاوات الشهرية والدورية تعمل على ربط العامل بالمؤسسة وعدم مغادرتها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61	44	68	32	62	05	41	7	نعم
18	13	11	05	13	01	41	7	لا
21	15	21	10	25	02	18	03	أحيانا
100	72	100	47	100	08	100	17	المجموع

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بالعلاوات الشهرية أو الدورية التي تعمل على ربط العامل بالمؤسسة وعدم مغادرتها كانت اجابات المبحوثين أغلبيتها بـ "نعم" بنسبة 61% أي ما يعادل 44 عامل، بينما ترجع نسبة أحيانا 21% أي ما يعادل 15 عامل، ونسبة 18% بـ "لا" أي ما يعادل 13 عامل، ومنه نستخلص أن المؤسسات الناجحة وخاصة العالمية، التي حققت مكاسب وفوائد كبيرة تعود إلى نظام الحوافز المطبق على العاملين الذي يقوم بإشباعهم بدرجة كافية وبالتالي دفع سلوكهم إلى تحقيق رضا المؤسسة من ناحية العمال من جهة ومن جهة أخرى انخفاض معدل دوران العمل الذي سوف ينقص تكاليف عن المؤسسة .

الجدول(41) : يوضح تشجيع نظام الهدايا القيمة على بذل جهد اكبر في العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
100	28	20	23	11	25	02	41	7	الأجر الشهري ضعيف	نعم
	46	33	60	28	62	05	00	00	نوع من الاعتراف للجهود المبذولة من طرف المسؤولين	
	72	16	19	17	08	10	01	59	10	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	72	100	47	100	08	100	17		المجموع	

من خلال البيانات الاحصائية للجدول أعلاه والمتعلقة بنظام الهدايا القيمة التي تعمل على تشجيع الموارد البشرية لبذل جهد أكبر في عملهم، يتضح أن إجابات المبحوثين أجابوا بنسبة 100% أي ما يعادل 72 عامل بنعم وترجع هذه النسب حسب البدائل التي وضعناها مع حرية الإضافة ولكن يبدو أن البدائل كانت كافية، وكانت النسب كالتالي، نسبة 46% أي ما يعادل 33 عامل على أنه اعتراف من طرف المسؤولين للجهود المبذولة من طرف العامل، اما نسبة 28% أي ما يعادل 20 عامل لان الأجر الشهري ضعيف، ونسبة 16% لتحسين الظروف المعيشية أي ما يعادل 19 عامل.

ومنه نستخلص أن نظام الهدايا يدفع بالعاملين لزيادة أدائهم العملي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه بذلك يشعر أنه إنسان له مكانته ومقدر في عمله من طرف المسؤولين، أي تقدير الذات.

الجدول (42) : يوضح تأثير الحوافز على زيادة الإنتاج

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
90	17	12	20	10	13	01	06	1	لأنه يعطي دافعية للعمال	نعم
	21	15	18	09	37	03	18	3	ضمان حق العامل	
	33	24	32	16	13	01	47	8	الأجر مقابل الجهد	
	65	14	13	06	34	03	29	5	زيادة الرغبة في الانجاز	
10	08	17	08	00	00	00	0	لا		
100	72	100	47	100	08	100	17		المجموع	

من خلال البيانات الاحصائية والمتعلقة بتأثير الحفز على زيادة الانتاج ووفرتة يتضح أن اجابات المبحوثين اجابت بنعم بنسبة 90% أي ما يعادل 65 عامل وترجع هذه النسبة إلى البدائل التالية نسبة 33% أي ما يعادل 24 عامل الأجر مقابل الجهد، أما نسبة 21% ضمان حق العامل أي ما يعادل 15 فرد، أما نسبة 19% زيادة الرغبة في الانجاز، أي ما يعادل 14 عامل، أما نسبة 17% بانه يعطي الدافعية أكثر للعمال، أما الإجابة بـ "لا" فكانت ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة للاختيار الأول، حيث أجاب المبحوثين بـ "لا" بنسبة 10% أي ما يعادل 8 عمال. ومنه نستخلص ان العلاقة بين التحفيز وسلوك العاملين في منظمات القطاع العام هي علاقة مباشرة، حيث الحوافز تؤدي إلى بذل طاقات ومجهودات إضافية بأداء أفضل مما يؤثر بدوره إلى كثرة الانتاج، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي بدورها عملت على تحقيق غايات وحاجات العاملين، فالمكسب للمؤسسات هي من تعمل على حسن التسيير بين ما هو صالح للعامل وما هو صالح لها.

الجدول (43): يوضح إمكانية عمل المورد البشري بجودة عالية من دون التعويل على الحوافز المادية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
82	40	29	43	20	37	03	35	06	ولائك للمؤسسة	نعم
	7	05	11	05	00	00	00	00	الحصول على التحفيز المعنوي فقط	
	28	20	23	11	50	04	29	05	الأجر الشهري مناسب	
	59	7	05	02	1	00	00	24	04	
18	13	21	10	16	01	12	02	لا		
100	72	100	47	100	08	100	17		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والمتعلقة بإمكانية المورد البشري على أداء بجودة عالية دون التعويل على الحوافز المادية، وكانت إجابات أغلبية أفراد العينة بـ "نعم" بنسبة 82% أي ما يعادل 59 فرد، وذلك حسب البدائل التالية: نسبة 40% ولاء للمؤسسة، بينما نسبة 28% الأجر الشهري المناسب أي ما يعادل 29 عامل، وتعود نسبة متساوية بين البديلين أي بنسبة 7% للحصول على التحفيز المعنوي فقط وكسب ثقة المسؤولين، أما الإجابة بـ "لا" فكانت بنسبة 18% أي ما يعادل 13 عامل، ومنه نستخلص أن وجود سياسة العمل الداخلية التي تعمل على اشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة بشرط أن يكون قادرا على اشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت فسيترتب على ذلك اشباع النمط السلوكي الايجابي ويسمى بالسلوك المتوازي والذي يقوم بدوره إلى الشعور والرضا والاطمئنان والانتماء، من ثمة درجة عالية من الولاء التنظيمي وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو وبورتو ودوفر في التحفيز.

الجدول(44) : يوضح مغادرة المؤسسة إذا سمحت الفرصة بتوفير ظروف مادية بمستوى أفضل من الظروف الموجودة في المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47	34	30	14	87	7	76	13	نعم
53	38	70	33	13	1	24	04	لا
100	72	100	47	100	8	100	17	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية للجدول والمتعلقة بمغادرة المؤسسة إذا توفرت ظروف أفضل من الظروف الموجودة بالمؤسسة يتضح ان أغلبية إجابات المبحوثين كانت بـ "لا" بنسبة 53% أي ما يعادل 38 عاملن بينما ترجع نسبة 47% بـ "نعم" أي مغادرة المؤسسة إذا سمحت الفرصة، ومنه نستخلص ان نجاح المؤسسات وتطورها على المستوى العالمي يكمن في كسب العاملين الذين لديهم قوة الانتماء والالتزام، فهو اكبر هدف تحققه، وذلك لأهميته داخل المؤسسة فإذا نجحت المؤسسة في كسب اليد العاملة فإنها حققت أرباحا ، فالربح ليس بالمال بقدر ما هو الربح للمورد البشري، لأن الأخير يستطيع ان يأتي بالأموال والتفوق على المستوى الداخلي والخارجي.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

-للتأكد من الفرضية الجزئية والتي مفادها يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة، إذ تبين أن المؤسسة تقوم على شمولية التخطيط من أجل تحقيق الجودة بنسبة 56% من أجل التكيف مع الظروف المحيطة ومعالجة نقاط الضعف ومقاومتها في المستقبل، فالتخطيط يعطي الصورة الكاملة حول ماذا نعمل، وما هو مسارنا المستقبلي، وبالتالي تحقيق الرسالة التي قامت على مجموعة من الأهداف، وبالتالي لا بد أن تكون الخطة واضحة وواقعية تصاغ بالشكل الكمي من أجل قياسها، فكل هذه الأمور من التخطيطات تقوم على متطلبات السوق والتقييد بمطالبه.

-توضح البيانات الاحصائية أن نسبة 87% ان المؤسسة تقوم على تعزيز التصورات المستقبلية على شكل برامج تخطيطية، فهي تعد عاملاً لتطورها واستمرارها في تقديم خدماتها، فالمؤسسة الناجحة هي التي استطاعت إدارة نفسها من خلال تبنيها لخطط استراتيجية، فهذه الأخيرة تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة نحو النجاح من خلال مواجهة الأزمات، سواء كانت داخلية أو خارجية، وبالتالي كلما كانت هناك رؤية مستقبلية مترجمة في خطة واضحة خلقت دافعا لدى المؤسسات في السيطرة على الأسواق وعلى منافسيها.

توضح البيانات الكمية المتحصل عليها نسبة 93% بأن التخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ من أجل الاستمرار، لأن التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي والمستقبلي من أجل تحقيق الغايات والأهداف والتي لا بد من توفر الامكانيات اللازمة، تحديد الوسائل، توفير الموارد المالية والبشرية، الوقت الزمني المطلوب من أجل نجاح المنظمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها، يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة.

2-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار، حيث يتضح بنسبة 50% أن لجوء المؤسسة إلى وضع برامج تعليمية رغبة في امتلاك قدرات لمواجهة مشاكل العمل، لان التعليم يؤدي إلى تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة مواقف العمل وتحدياته وبالتالي أصبح ضرورة تتطلبها أعباء العمل.

من خلال البيانات الاحصائية يتضح بنسبة 90% أن التوجيه يلعب دورا مهما في حياة العاملين من الناحية الوظيفية فهو يقوم بإعدادهم بطريقة ايجابية تمكنه من التكيف والتزود بالمعارف والمعارات وتصحيح الأخطاء واجتنابها مستقبلا.

من خلال الشواهد الكمية المتحصل عليها من المؤسسة نجد نسبة 50% أن قدرة الابداع ناتجة عن حسن التدريب، فالتدريب هو العملية المخططة والمستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية والمستقبلية لدى العمال من خلال تزويدهم بالمعارف وتحسين مهاراتهم فهذا يساعد في قدرتهم على الابداع داخل المؤسسة لأنه المحصلة النهائية لإعدادهم إعدادا صحيحا، ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار.

3-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة، حيث نجد نسبة 78% على ان المؤسسة تقوم بتوظيف العاملين على أساس ما يمتلكون من شهادات، فهي المؤهل الذي يمكنهم من التأقلم مع ما سوف ينجزوه من أعمال موكلة إليهم ولا يصبحون غرباء عنها، أي بمعنى الاغتراب الوظيفي، فهذه الطريقة تساعد المؤسسة على انخفاض تكاليف تدريبهم من جهة ومن جهة اخرى تصبح لدى المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات تساهم في تحقيق التطور والتقدم بدون وجود صعوبات.

من خلال البيانات الاحصائية المحصل عليها من المؤسسة نجد ان نسبة 66% والتي كانت متعلقة بنوع الكفاءات التي يمتلكها الموارد البشرية تكون علمية فهي المنفذ الرئيسي للمؤسسات لمواجهة التحديات الخارجية وخاصة في ظل العولمة والتطورات التقنية التي أدت إلى ضرورة توفر عامل يقوم على مجموعة من الخصائص والمؤهلات التي تمكنه مع الظروف ومتطلبات العمل خاصة المؤهل العلمي الذي سوف يجعله يمارس الوظيفة بطريقة تتلاءم مع ما هو مطلوب في المؤسسة، لأنه يمتلك خبرات مسبقة تجعله ينسجم دون وجود صعوبة.

من خلال البيانات الاحصائية المحصل عليها من المؤسسة يتضح أن قياس الأداء يؤدي إلى تطوير كفاءتهم بنسبة 83% لأن القياس له دور مهم فهو العملية أو الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة الانجاز من خلال الوقوف على جوانب القصور ومحاولة تفاديها وذلك بتقديم النصائح وأيضا الوقوف على الجانب المستحسن من العمل ومحاولة التطوير والاستمرار فيه، مما يجعل هذا العامل تزداد رغبته في العمل وذلك باتباع نصائح الرئيس ومحاولة العمل بها، ليس هنا يتوقف الأمر وإنما يطورها بما يمتلك من مهارات حتى تستفيد المؤسسة ويثبت نفسه كعامل له كفاءة.

ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة.

4-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي مفادها يساهم التحفيز في زيادة انتاجية المؤسسة، ويتضح بنسبة 100% ان نظام الهدايا يعمل على تشجيع الموارد البشرية لبذل جهد اكبر في عملهم، لان هذا التحفيز يدفع بالعاملين إلى زيادة أدائهم العملي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهو بذلك يشعر انه إنسان له مكانته ومقدر في عمله من طرف المسؤولين، أي تقدير الذات.

من خلال البيانات الاحصائية المتحصل عليها من المؤسسة يتضح ان نسبة 90% أجابوا أن الحفز له أثر على زيادة الإنتاج، وهنا تبين أن هناك علاقة بين التحفيز وسلوك العاملين في منظمات القطاع العام وهي علاقة مباشرة، حيث الحفز يؤدي إلى بذل طاقات

ومجهودات إضافية لأداء أفضل مما يؤثر بدوره إلى كثرة الانتاج وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والتي بدورها عملت على تحقيق غايات وحاجات العاملين، فالمكسب للمؤسسات هي من تعمل على حسن التسيير بينما ما هو صالح للعامل وما هو صالح له. ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها، يساهم التحفيز في زيادة إنتاجية المؤسسة.

ثانياً: تقييم الفرضية العامة:

لقد تأكد صدق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "بوشيف" حيث أوضحت البيانات الإحصائية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية في تسيير القوة العاملة يؤدي إلى التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة ومواكبتها من أجل تحقيق النتائج التي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل من خلال امتلاكه رؤية حول ما يعمل، وهذا ما أكدته وظيفة التخطيط التي تساهم في تحقيق رؤية مستقبلية، لأنها نشاط أو عملية يستهدف من خلالها تحديد الوضع الحالي والمستقبلي من أجل تحقيق الغايات والأهداف. ولا بد أن تتوفر لديها مجموعة من المدخلات الأساسية (الموارد المالية والبشرية والآلات) وأهمها العنصر البشري، كما أكدت الفرضية الثانية والتي مفادها مساهمة التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار حيث نجد أن التدريب يلعب دور مهم في امتلاك القوة العاملة قدرات ومعارف ومهارات تمكنها من مواجهة الصعوبات والتأقلم معها لأن هذا المورد قد تم إعداده إعداداً صحيحاً، بطريقة مكنته من إنجاز بشكل إيجابي وأيضاً قدرته على الإبداع في المؤسسة مما يؤدي إلى التقدم والتطور. وتثبت الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها أن تقييم الأداء يساهم في تحقيق كفاءة العاملين، فمنه يتضح أن قياس الأداء يؤدي إلى تطويرها لأنها الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل من معرفة ما انتجوه، وبالتالي قياس الأداء لا يتوقف على مراقبة العاملين وإنما تقديم النصائح تؤدي إلى تطوير كفاءتهم ومهارتهم التي يستفيد منها هو كعامل وتستفيد منها المؤسسة في النجاح، وأكدت الفرضية الرابعة والتي مفادها أن الحوافز تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لأن الحفز يدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يشعر أن المؤسسة قد قامت على إشباع الحاجات

البيولوجية مما يكون له دور في بذل جهد أكبر في زيادة إنتاجية المؤسسة والعمل على نجاحها

ثالثا : تقييم النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي لذا قمنا بدراسة الجوانب المهمة وربطها بما تم إنجازه في بحثنا، خاصة من حيث النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء والاختلاف وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وهذا ما تم اتفاهه مع دراسة عبد الحكيم الجربي تحت عنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" ولكن من حيث النتائج المتوصل إليها كانت مختلفة مع الدراسة الراهنة، فقد توصلت الدراسة السابقة أن هناك ضعف في تقييم أداء العاملين بعد عملية التدريب، أما على مستوى المسار الوظيفي وتعديله فإنه يقوم على مستوى الموارد البشرية، ولكن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة اعتبرت تقييم الأداء أهم الوظائف، فهو يقوم على أعداد العاملين بطريقة تمكنهم من التكيف مع المتغيرات وزيادة كفاءتهم في الانجاز، أما على مستوى المسار الوظيفي فإنه يتم على مستوى الإدارة العليا.

أما الدراسة الثانية من إعداد الطالبة سليمان عائشة تحت عنوان: "تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عامل_ كفاءات في المؤسسة" فقد اتفقت مع دراستنا من حيث المتغيرين، إضافة إلى النتائج المتوصل إليها، حيث اعتبرت الدراسات السابقة أن الميزة التنافسية مطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة، وتعتبر العنصر البشري هدفا استراتيجيا لأنه قادر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يمتلك من معارف.

وهو نفس ما توصلت إليه الدراسة الراهنة التي اعتبرت أن العنصر البشري هو أساس تحقيق الميزة للمؤسسات وأساس مكسبها وبقائها وتفوقها لأن المؤسسات الناجحة اليوم وتقدمها ليس باستثمار الأموال بقدر ما هو استثمار للمورد البشري.

أما الدراسة الثالثة من اعداد الطالبة رقام ليندة تحت عنوان : " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بولاية سطيف"، حيث كانت قريبة من المتغير الأول إدارة الموارد البشرية كما أن النتائج المتوصل إليها تختلف مع الدراسة الراهنة، حيث قامت إجابات المبحوثين على المستويات العليا من مديرين الموارد البشرية والجامعيون على عكس الدراسة الراهنة التي قامت على مختلف الفئات السوسيو مهنية إطارات أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، كما كانت تهدف الدراسة السابقة إلى دور الإدارة في تحقيق التغييرات على مستوى المؤسسات مما أدى إلى سيطرة البعد الإداري على العنصر البشري على عكس الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن الوظائف الإدارية وحسن استخدامها يؤدي إلى إعداد عامل بطريقة صحيحة تجعله يكتسب مهارات ومعارف مما يحقق أهداف المؤسسة.

أما الدراسة الرابعة من اعداد الطالبة رحيل آسيا تحت عنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية فهذه الدراسة كانت قريبة من المتغير الثاني وهو الميزة التنافسية كما ان النتائج المتوصل إليها كانت متفقة مع الدراسة الحالية، حيث توصل الدراسة السابقة أن المؤسسة تقوم بالمحافظة على الكفاءات ودعمها بشكل يمكن الاعتماد عليه من أجل تنفيذ استراتيجياتها وهذا ما تم توافقه مع الدراسة الحالية من خلال الوظائف الإدارية التي تمكن العامل من كسب معارف والتأقلم مع طرق العمل ومواجهة الصعوبات والمتغيرات الحاصلة في البيئة، أما على الجانب التطبيقي فتهدف إلى تحقيق المستويات المطلوبة من أجل كسب رضا الزبائن مما يرفع حصتها السوقية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة التي تسعة إلى تحقيق الجودة والنوعية في الانتاج من أجل الاستمرار والبقاء.

خاتمة

خاتمة:

إن المؤسسات تختلف كثيرا في تحديد الإستراتيجية التي تقوم عليها من أجل تحقيق الغاية التي تهدف إليها إلا أن هناك شيء واحد مشترك ما بين هذه الاختلافات وتحقيق النجاح والاستمرار من أجل التميز وخلق المنافسة على مستويات عالمية ولكن ما يلاحظ عن واقع المؤسسات الجزائرية التي تهدف إلى تحقيق إستراتيجية ولكن على المستوى الوطني فقط وذلك وفق النتائج المحصل عليها؛

فمن خلال الدراسة النظرية لموضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية يتضح أن نجاحها في المؤسسات مرهون بمدى اكتسابها لإستراتيجية محكمة وتكون بعيدة الأمد يتم من خلالها التكيف مع الظروف المحيطة خاصة بعد التقدم الهائل والمتسارع في جميع مجالاته، وتوصلت هذه الدراسة أن الإستراتيجية لا بد أن تتبناها إدارة الموارد البشرية لأنها السبيل الوحيد والمناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تعمل على تأهيل المورد البشري بطريقة تمكنه من تنفيذ طرق العمل من الجودة والنوعية دون إيجاد صعوبة مما يدفع المؤسسات إلى المنافسة.

أما من خلال الدراسة التطبيقية: والتي أجريت على مؤسسة بوشقيف بتيارت اتضح أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة في المؤسسة وتم تأكيدها على مختلف الفئات السوسيو مهنية، كما ان المنافسة قامت على المستوى الوطني وليس على المستوى الخارجي ومنه يمكن أن نستخلص مجموعة من النتائج عن واقع المؤسسات الوطنية وكانت مؤسسة بوشقيف للسيارات الصناعية كنموذج لنا.

- غياب السياسة التنموية التي تعمل إنجاز المؤسسات على اختلاف أنشطتها وجعلها ضمن الدول المتقدمة من أجل تحقيق المنافسة،

- ضعف الوظائف الإدارية التي تعمل وفق المتطلبات العالمية،

- ضعف اليد العاملة التي تقوم على كفاءات بمستويات عالية فهي تقوم فقط على

المستوى الداخلي،

- إضافة إلى عدم الرغبة في العمل من طرف العامل أي التهاون مما يؤدي على خسائر مالية للمؤسسة،

- غياب سياسة الترويج القائمة على الإشهار والدعاية بالمنتجات الوطنية

ومنه يمكن القول أن الجزائر وتصنيفها ضمن الدول المتخلفة ليس أمرا محتما وإنما يتطلب التفكير الدقيق والمضبوط يتم من خلاله معالجة جوانب القصور سواء كان على المستوى الإداري أو البشري أو المالي، فكل هذه العوامل المتداخلة لا بد من المساهمة في معالجتها من خلال العمل على:

- تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي،
 - تحديد أهم الغايات على المدى الطويل،
 - وضع السياسات وخطط وبرامج لتحقيق الأهداف،
 - وضع إستراتيجية شاملة يتم من خلالها توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية من الأموال والموارد سواء مادية أو بشرية وتحديد الوسائل الضرورية وفق متطلبات البيئة الحالية والمستقبلية،
 - تفعيل الوظائف الإدارية بطرق عالمية من أجل النجاح،
 - توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتمكنة من الإنجاز بالدقة والجودة،
 - مواكبة التطورات الحاصلة من أجل التكيف معها،
 - العمل على تطوير المنتج من المستوى المحلي إلى المستوى الخارجي،
- أما بالنسبة للأهداف التي تعمل عليها مؤسسة بوشقيف للسيارات الصناعية فهي كالتالي:
- أولوية للربح، العمل على النوعية الجيدة، تشجيع المستوى المحلي، التطور، الديمومة، الوفاء، زيادة حصتها.

قائمة التمر لجميع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم ابر المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- ابراهيم السيوطي نائم : مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2008.
- 3- ابراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر، القاهرة، 2013.
- 4- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 5- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6- بشار يزيد الوليد: التخطيط والتطوير الاقتصادي- دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 7- بشار يزيد الوليد: التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 8- بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2010.
- 9- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2010.
- 10- بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2010.
- 11- تامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 12- جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال-مبادئ ومفاهيم، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 13- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.

- 14- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 15- حسن أحمد الطحاني: التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- حيدر محمد العمر: استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2010.
- 17- خالد عبد الرحيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 18- خضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 19- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 20- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007.
- 21- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 22- زهير بوجمة الشلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط3، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2001.
- 23- سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 24- سعيد محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 25- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 26- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن_ عمان، 2000.
- 27- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011.

- 28- سيد محمد جاب الرب، 2010.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 31- طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010.
- 32- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 33- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، طباعة-النشر-التوزيع، الإسكندرية.
- 34- عبد السلام أبو قحف: سياسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 35- علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 36- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد: أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 37- علي هادي جرين: إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
- 38- عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 39- عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 40- غازي عناية، البحث العلمي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، عمان.
- 41- فلاح حسين الحسني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 42- فلاح حسين الحسني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 43- كاسب كاظم ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 44- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية-اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
- 45- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي، ط1، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2010.
- 46- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي تكاملي، ط2، إثراء للنشر

- 47- محسن أحمد حضري وآخرون: الأسس العلمية لكتابة ونيل الماجستير والدكتوراه مكتبة أنجلو المصرية، 1992، مصر، ط 2.
- 48- محمد الصيرفي: التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 49- محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القوى التنافسية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009.
- 50- محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2003.
- 51- محمد سرور حريري: الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 52- محمد سرور حريري: طرق استراتيجيات -تتمية الموارد البشرية، ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 53- محمد عبد الغني، حسن الهلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
- 54- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، الأردن.
- 55- محمود ابراهيم وآخرون: التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم المتغير، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 56- محمود الشيخ: التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2008.
- 57- مدحت أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 58- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 59- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 60- منير كوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 61- موفق محمد الضمور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

قائمة المراجع

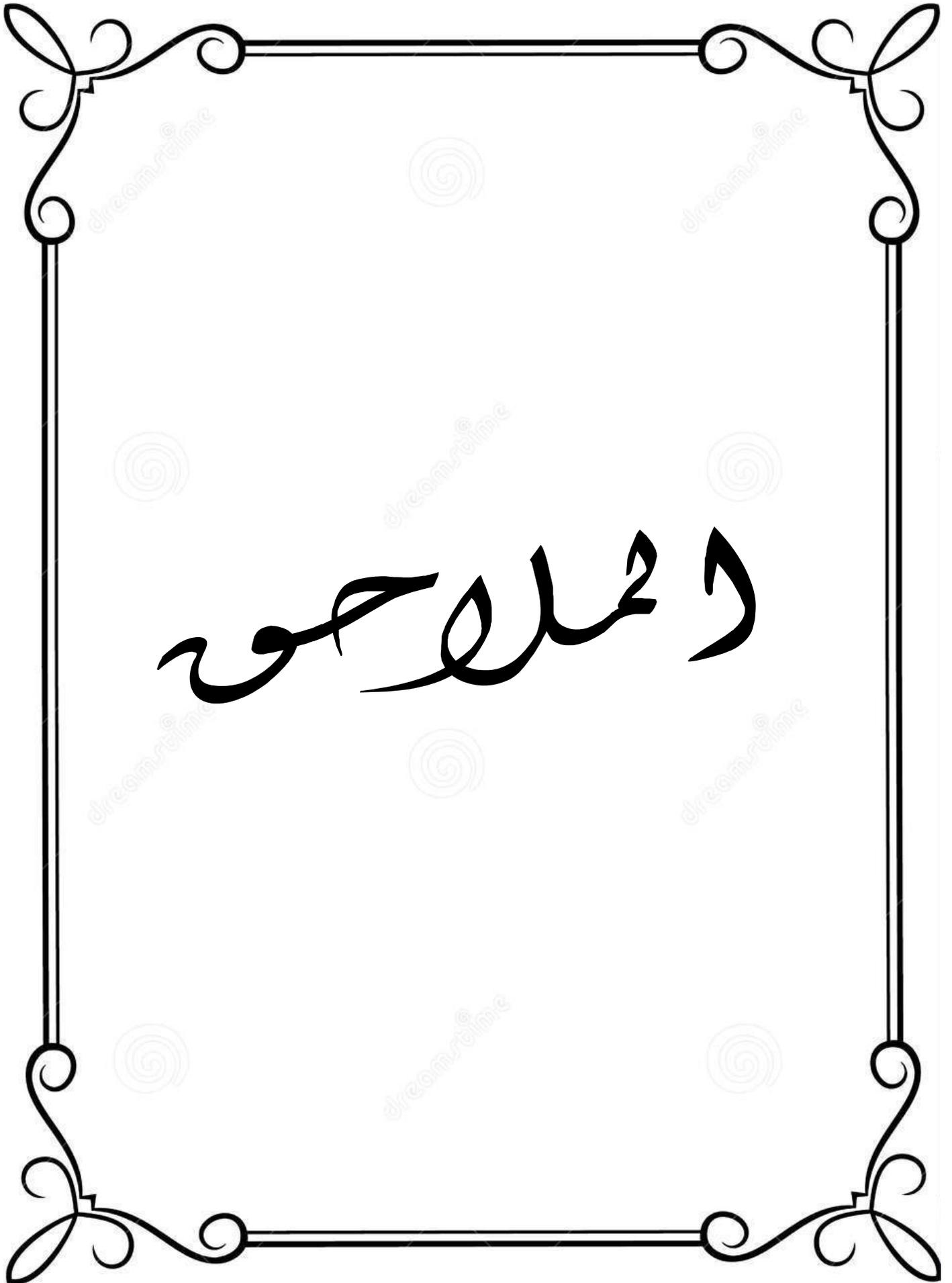
- 62- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 63- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 64- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 65- نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، السعودية- الرياض، 2007.
- 66- نيفين حسين شمت: التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم، الإسكندرية- مصر، 2010.
- 67- هاني حامد الضمور: التسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 68- والتوزيع، الأردن، 2014.
- 69- وجدي حامد حجازي: التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2010.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 70- رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010-2011.
- 71- سلامي فتحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014.
- 72- عبدالحكيم جربي: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، رسالة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2012-2013.
- 73- فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، 2015.

ثالثا: المجلات

- 74- عبد القادر شلالي: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية.
- 75- فهيمة بديسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 76- ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطلق القوى العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة، جامعة باجي مختار، عنابة- التواصل، العدد 24 جوان 2009.
- 77- وهيبة داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 11، 2012.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI-CIT) تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

عربات منير

من إعداد الطالبتين:

بنت الخوخ كلتوم

بن علو كلتوم

ملاحظة هامة: كل معلومات المحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا مساعدتهم الكاملة بالإجابة على أسئلتنا.

2017/2016

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر - أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
 من 30 إلى 35 سنة
 من 36 إلى 41 سنة
 من 42 إلى 47 سنة
 47 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: غير متزوج (ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 سنة إلى 16 سنة
 من 17 سنة إلى 22 سنة
 من 22 سنة فما فوق
- 6- الفئة السوسيو مهنية: -إطارات -عون تحكم -عون تنفيذ

المحور الثاني: بيانات الشخصية

7- ما طبيعة نشاط المؤسسة؟

- خدماتي صناعي تجاري

8- هل العاملين في المؤسسة من؟

- الولاية مختلف الولايات وجود أجنب

الملاحق

9- هل زاد عدد العمال مقارنة بالسنوات الماضية؟

نعم لا

10- هل وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

هامة ثانوية يمكن الاستغناء عنها

11- علي أي مستوى تتم المنافسة في المؤسسة؟

داخلية خارجية

المحور الثالث: يساهم التخطيط في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة

12- ماذا يمثل التخطيط بالنسبة لك كمورد بشري داخل المؤسسة؟

- وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية

- يساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة

- معالجة نقاط الضعف

- تحقيق الأرباح

- أخرى تذكر

13- علي أي مستوى يتم عملية التخطيط في المؤسسة؟

- علي مستوى الإدارة العليا

- علي مستوى الإدارة المتوسطة

- علي مستوى الإدارة الدنيا

- مشاركة مختلف المستويات

- أخرى تذكر

الملاحق

14- هل مؤسستكم تقوم على شمولية التخطيط لتحقيق الأهداف؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأن الأهداف تعمل على:

- تحقيق الجودة ونوعية السلعة

- تقليص التكاليف من أجل تحقيق السعر

- التنوع في الأنشطة

- استمرار في هذا النشاط

- أخرى تذكر

15- هل هناك صعوبة في الحصول على المعلومات أثناء عملية التخطيط؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأن المعلومات:

- كافية بدرجة كبيرة

- مقنعة

- غير مقنعة

16- هل المؤسسة التي تعمل فيها كمورد بشري تقوم على رؤية مستقبلية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنها تقوم على:

- المدى الطويل

- المدى المتوسط

- المدى القصير

الملاحق

- لا أعلم

- أخرى تذكر

17- هل تستهدف المؤسسة على تعزيز التصورات المستقبلية وصياغة البرامج التخطيطية لتحقيق النجاح؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لأن تصوراتها قائمة على:

- زيادة الأسعار

- التفوق على المنافسين

- حسن العلاقات مع الزبائن

- القدرة على الإقناع بالمنتجات

- أخرى تذكر.....

18- هل تشجع المؤسسة الموارد البشرية على تبني رؤية مستقبلية وتحقيقها في الواقع العملي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنها:

- تعطي للفاعلين ثقة بأنفسهم

- تعطي للفاعلين ثقة برؤسائهم

- تعزيز العلاقات الوظيفية فيما بينهم

19- هل التخطيط يزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنه:

الملاحق

- يمكن المؤسسة من الاستمرار
 - يلائم الظروف الخارجية
 - يمكن المؤسسة من المحافظة على علاقاتها مع الزبائن
- المحور الرابع: يساهم التدريب في استمرارية المؤسسة على الابتكار

20- هل يعتبر التدريب بالنسبة لك كمورد بشري في المؤسسة؟

- وظيفة من وظائف الإدارة
- تحسين الأداء ومردوديته
- تحسين جودة المنتج
- تحقيق التميز
- أخرى تذكر.....

21- هل لجوء المؤسسة إلى وضع البرامج التعليمية رغبة في؟

- من أجل تهيئة الموظفين
- الارتقاء المهني
- امتلاك قدرات لمواجهة مشاكل العمل
- انخفاض نسبة الأخطاء
- أخرى تذكر.....

22- هل توجيه العاملين في المؤسسة يؤدي إلى ضمان بقائهم؟

- نعم
- لا

23- ما الطرق التي يتم وفقها توجيه العاملين؟

- اجتماعات تنسيقية

الملاحق

- لوائح عمل

- أخرى تذكر

24- هل يسمح لك بإدخال طرق وأساليب جديدة أو مبتكرة في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل يؤدي ذلك إلى:

- تخفيض التكاليف

- تعزيز الإنتاج

- زيادة الأموال

- التمييز عن المنافسين

- أخرى تذكر

25- هل اختيار الموارد البشرية المساهمة في الابتكار داخل المؤسسة ناتجة عن؟

- شهادة علمية

- الأقدمية

- امتلاك قدرات فائقة

- أخرى تذكر

26- هل قدراتك على الإبداع في المؤسسة ناتجة عن؟

- حسن التدريب

- موهبة

- كسب ثقة المسؤولين

- زيادة حوافزك

الملاحق

- ضمان بقائك في المؤسسة

- أخرى تذكر

27- هل النقص في التجديد والتطوير داخل المؤسسة راجع إلى؟

- عدم وجود مدربين أكفاء

- عدم الاهتمام من طرف المسؤولين

- نقص الإمكانيات التقنية الحديثة

- أخرى تذكر

المحور الخامس: يساهم تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة؟

28- هل تقييم الأداء يعتبر داخل المؤسسة؟

- وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية

- تحسين كفاءة العاملين

- زيادة مسؤولياتهم

- رقابة

- ضمان العدالة بين الموظفين

- أخرى تذكر.....

29- هل تعديل المسار الوظيفي يتم على مستوى؟

- الإدارة العليا

- إدارة الموارد البشرية

- لا أعلم

- أخرى تذكر.....

الملاحق

30- ما رأيك في تقييم الأداء داخل المؤسسة؟

- عقلائي -موضوعي -عادل
- لا عقلائي -لا موضوعي -محفف
-أخرى تذكر.....

31-هل تم توظيفك في المؤسسة على؟

- شهادة -خبرات -علاقات جهوية -مسابقة
- المحسوبة -أخرى تذكر.....

32-هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك في الوظيفة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنك:

- شخص مناسب في المنصب
- تمتلك قدرات عالية
- خبرات بحكم الأقدمية
- أخرى تذكر.....

33-هل لديك استعداد على زيادة مهاراتك وخبراتك واستغلالها إيجابا لنجاح المؤسسة التي تعمل

فيها؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) يرجع ذلك إلى:

- ولائك للمؤسسة
- كسب ثقة المسؤولين

الملاحق

- زيادة منصبك
 - شعورك بالمسؤولية اتجاه المؤسسة
 - أخرى تذكر.....
- 34- ما نوع الكفاءات التي تمتلكها كمورد بشري داخل المؤسسة؟
- علمية
 - نظرية
 - سلوكية

المحور السادس: تساهم الحوافز على زيادة إنتاجية المؤسسة

- 35- ماذا تمثل الحوافز بالنسبة لك كموظف؟
- وظيفة من وظائف الإدارة
 - الأجر الذي تحصل عليه مقابل إنجاز العمل
 - إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية
 - عوامل خارجية قادرة على إثارة الحركية المنتجة للفرد
 - أخرى تذكر.....

36- ما نوع الحوافز المقدمة لكم داخل المؤسسة التي تعمل فيها؟.

- مادية
- معنوية
- الاثنين معا

37- هل تصميم نظام الرواتب يكون على أساس؟

- مردودية العامل
- حسب الشهادات
- حسب الميزانية

الملاحق

- حسب الأرباح

38- هل العلاوات الشهرية أو الدورية تعمل على ربط العامل بالمؤسسة وعدم مغادرتها؟

نعم لا أحيانا

39- هل نظام الهدايا القيمية يشجعك على بذل جهد أكبر في عملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) لأنه راجع إلى:

- الأجر الشهري ضعيف

- تمتع به في العطل

- تحسين الظروف المعيشية بشكل أفضل

40- هل أنت كمورد بشري تعمل على أداء دورك بجودة عالية من دون تعويل على الحوافز المادية؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) يرجع ذلك لـ:

- ولائك للمؤسسة

- الحصول على التحفيز المعنوي فقط

- الأجر الشهري المناسب

- كشف ثقة المسؤولين

41- هل الحفز يؤثر على الموظف في زيادة الإنتاج ووفرتة أم انخفاضه؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) :

الملاحق

- لأنه يعطي دافعية أكثر للعمال للعمل

- ضمان حق العامل

- الأجر مقابل الجهد

- زيادة الرغبة في الإنجاز

- أخرى تذكر.....

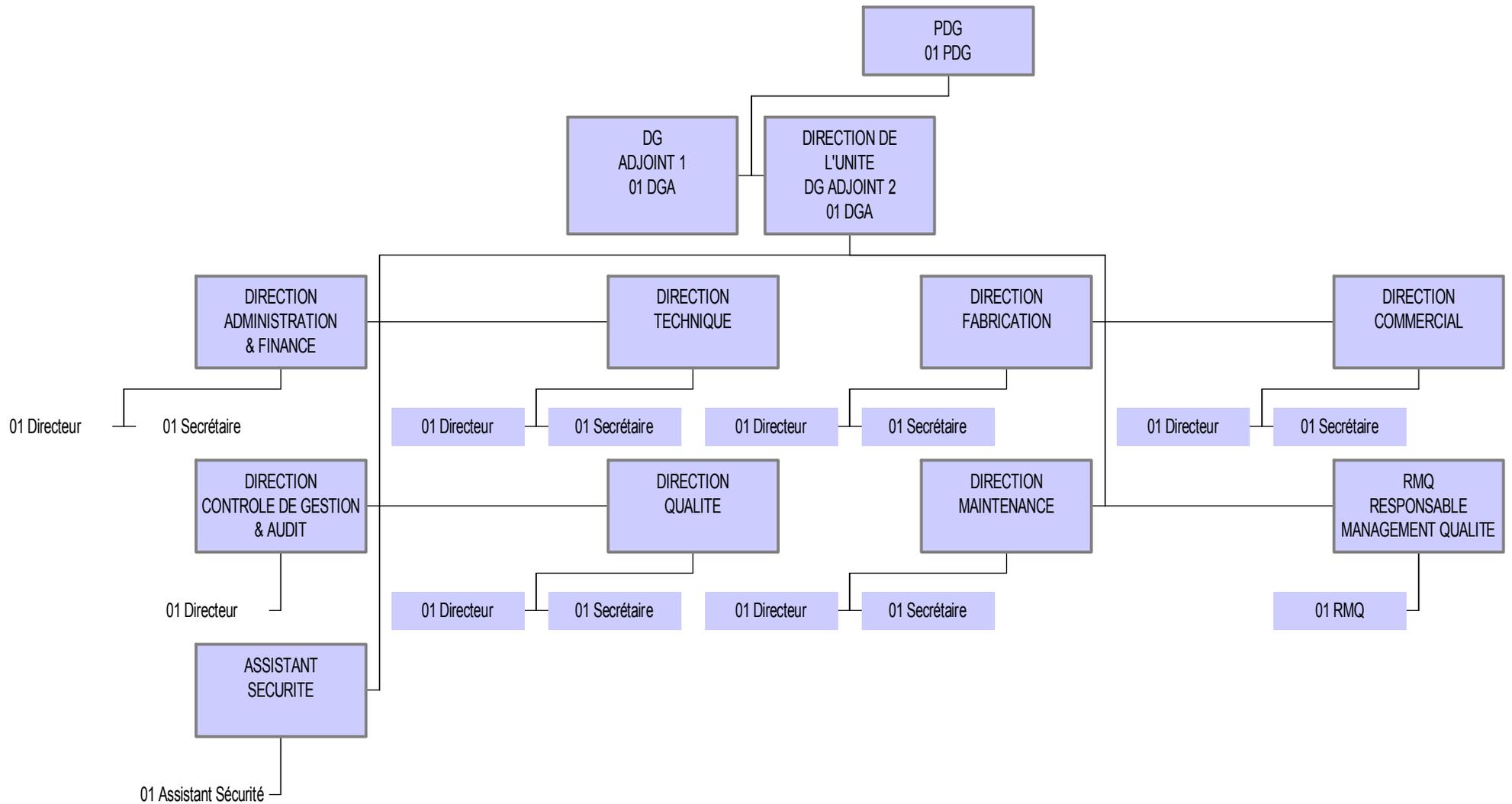
42- هل تغادر المؤسسة إذا سمحت لك الفرصة بتوفر ظروف مادية بمستوى أفضل من الظروف

الموجودة بمؤسستك؟

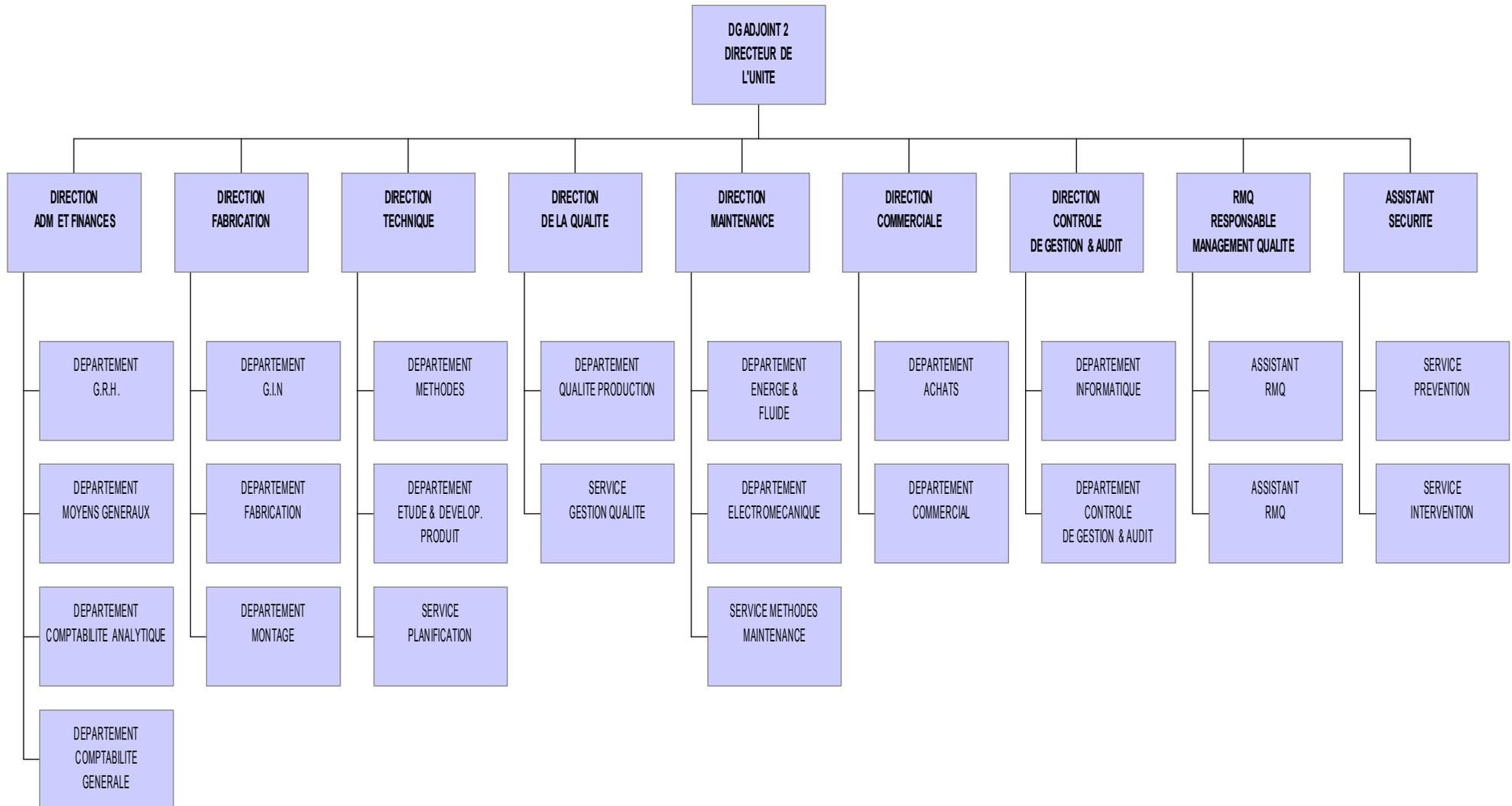
نعم.....

لا.....

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



ORGANIGRAMME DE L'UNITE



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION COMMERCIALE

