جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين:

- مكري حمزة
- درواوي عبد المالك

الأستاذ المشرف:

د/عمران محمد

أعضاء اللجنة:

د/ بلحمري خيرة	**رئيسا**
د/عمران محمد	**مشرفا ومقررا**
د/ولد شرشالي سمية	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقدير

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم،
ويسرت لنا سبله، ومن يعيننا على تحصيله،
وعلمتنا ما لم نعلم، ثم الصلاة والسلام على خير،
المعلمين محمد صلى الله عليه و سلم.
نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف"عمران محمد "
على مساعدته وتوجيهاته لنا.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " ولد شرشالي
سمية، بلحمري خيرة، و العيداني حبيبة " على مساعدتهم لنا
في هذا العمل
و نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه المذكرة، و نتقدم بشكرنا إلى كل من ساعدنا
من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، و الصلاة و السلام على نبينه محمد صلى الله عليه و سلمإلى من قال فيهما القدير و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما رباني صغيرا.

أما بعد:

اهدي جهدي هذا و مذكرتي إلى أمي الغالية التي غمرتني بحبها و حنانها و عطفها و تعبت علي كثيرا حتى أصل إلى ما أنا عليه الآن، و لم تبخل يوما بالدعاء لي بالنجاح، و التي تعبت من اجلنا أنا و إخوتي.

كما اهدي جهدي هذا إلى أبي الغالي الذي كان دائما ينصحني و لم يبخل بمساعدتي يوما.

إلى أختي مليكة و ابنتها الغالية خولة و ابنها عمر و أختي هجيرة و العالية و أخي الصغير محمد .

كما اهدي عملي هذا إلى أخي الأكبر محمد و رابح.

مكري حمزة

إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، و الصلاة و السلام على نبينه محمد صلى الله عليه و سلم إلى من قال فيهما القدير و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا.

أما بعد:

الحمد لله الذي سخر لنا هذا و ما كنا له مقرنين، اما بعد:

اهدي ثمرة جهدي هذا الى امي التي تعبت من اجلي و شجعتني على اتمام دراستي.

كما اهدي عملي هذا الى والدي الذي ساعدني و نصحني و رافقني في دراستي.

الى اخي خير الدين و محمد و اختي شيماء و الى كل من يعرفني.

درواوي عبد المالك

الملخص

لقد بدأت مظاهر الاقتصاد التنافسي تلوح في الأفق منذ مدة ليست ببعيدة ، بحيث أصبحت معظم المنظمات تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لديها و المتمثل في المورد البشري، و تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس لخلق الميزة التنافسية في المنظمة، باعتبارها تقوم بتنمية و تطوير الموارد البشرية و توفير الظروف الملائمة لها حتى تصبح قادرة على الإبداع و الابتكار.

و تم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية لتطبيق موضوع البحث حيث أن المنظمة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية و هذا راجع إلى أنها تعمل و تحرص دائما على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فهي تعتمد على المصادر الداخلية من خلال ترقية بعض موظفيها، أو على المصادر الخارجية من خلال الجامعات و المدارس أو المعاهد الفنية، و الطلبات الشخصية السابق تقديمها و المنظمة تولي اهتماما بمواردها البشرية باعتبار أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد لديها، حيث بواسطته يمكنها خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، التنافسية، المنافسة.

Abstract

The emergence of a competitive economy has been on the horizon not long ago, with most organizations seeking excellence by focusing on their most important supplier of human resources. Human resources management is the basis for creating competitive advantage in the Organization as it develops and develops human resources and to provide the conditions for them to be able to creativity and innovation.

The practical directorate of Algeria Telecom was chosen to implement the research topic, The organization has highly qualified human resources and this is because it works and is always keen to attract highly qualified human resources. It relies on internal sources through the promotion of some of its employees or external sources through universities, schools or technical institutes, and previous personal applications ,The organization pays attention to its human resources, since the human resource is its most valuable resource, which can create a competitive advantage that is difficult for competitors to imitate.

Keywords: Human resources, Human competencies, Competitiveness, Competition.

فهرس المحتويات

المحتوى الصفحة

شكر و تقدير

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات..... I

قائمة الأشكال..... V

قائمة الجداول..... VI

مقدمة عامة ..... أ– و

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد 02

الفصل.....

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية..... 05

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 06

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية..... 09

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 12

المطلب الأول:تكوين الموارد البشرية..... 13

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية..... 26

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين و ترقيتهم..... 28

المطلب الرابع: تعويض العاملين و إعداد الأجور و المرتبات..... 30

المبحث الثالث: التحديات و التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية..... 32

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي..... 32

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 33

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية..... 36

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية..... 41

خلاصة الفصل..... 44

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد الفصل..... 46

المبحث الأول: المنافسة و التنافسية..... 47

المطلب الأول: تعريف المنافسة..... 47

المطلب الثاني: تعريف التنافسية..... 49

المطلب: الثالث: أهداف التنافسية..... 50

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية..... 52

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و محدداتها..... 52

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها..... 56

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها..... 61

المطلب الرابع: كيفية تنمية و تطوير الميزة التنافسية..... 65

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم تنافسية المنظمة..... 65

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية..... 65

المطلب الثاني:متطلبات الحصول على ميزة تنافسية و خصائص المورد البشري المشكل لها.. 70

المطلب الثالث: المورد البشري باعتباره مصدر للميزة التنافسية..... 74

المطلب الرابع: اثر الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية..... 76

خلاصة الفصل..... 79

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد الفصل..... 81

المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر..... 82

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر..... 82

المطلب الثاني: ميدان الدراسة – المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية..... 86

المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح..... 88

المبحث الثاني: منهجية الدراسة..... 91

المطلب الأول: أنموذج ووصف أداة الدراسة..... 92

المطلب الثاني: مراحل وأداة تطبيق الدراسة..... 95

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة..... 101

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 102

المطلب الأول:عرض البيانات الشخصية..... 102

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان..... 105

المطلبالثالث: اختبار الفرضيات..... 119

خلاصة الفصل..... 121

خاتمة عامة..... 123

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	12
(02-01)	نموذج وصف الوظيفة	14
(03-01)	نموذج بطاقة توصيف الوظائف	14
(04-01)	مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية	19
(05-01)	نموذج طلب التوظيف	23
(06-01)	نموذج تقييم المقابل للمتقدم للوظيفة	24
(07-01)	خطوات تصفية المرشحين للوظائف	26
(08-01)	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	33
(09-01)	أبعاد الإدارة الإستراتيجية	42
(01-02)	دورة حياة الميزة التنافسية	54
(02-02)	خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية	70
(03-02)	علاقة الميزة التنافسية بالميزة التنافسية	76
(04-02)	العلاقة بين الميزة التنافسية و استراتيجي المنظمة و الموارد البشرية	77
(01-03)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية	87
(02-03)	نموذج الدراسة المقترح	92

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	سمات القائد الناجح.	41
(01-02)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	55
(02-02)	الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	67
(01-03)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	93
(02-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	94
(03-03)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	97
(04-03)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	98
(05-03)	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	98
(06-03)	معاملات ثبات الاستبيان لمؤسسة اتصالات الجزائر	99
(07-03)	مجتمع و عينة الدراسة	100
(08-03)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في مؤسسة اتصالات الجزائر	101
(09-03)	تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	103
(10-03)	عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	105
(11-03)	عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر	113
(12-03)	عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر	116
(13-03)	معامل الارتباط Speatman	119
(14-03)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر	120

مقدمة عامة

إن التطور التكنولوجي الاقتصادي و التوسيع في استخدام نظم العمل، و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة و التوجه نحو المفاهيم الحديثة، مثل التميز ، الإبداع و الابتكار، و مع اتساع الأعمال و التخصصات و تعدد الخيارات و اتساع نطاق المنافسة بين المنظمات تظهر الأهمية الكبرى للموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أثمن أصول المنظمات .

و يؤكد الباحثين و المسيرين على ما توصلت إليه الدراسات المنجزة بان المنظمات الرائدة في العالم هي التي تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية، و قادرة على التحكم فيها و حسن تسييرها، و هو ما جعل الكثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق التميز عن المنظمات الأخرى تسعى لامتلاك هذه الموارد البشرية و الاحتفاظ بها و المحافظة عليها و ذلك من خلال تكوينها و تدريبها و العمل على رفع قدراتها الإبداعية و الابتكارية باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمات.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة و نجاحها و استمرارها مقارنة بالمنافسين.

إن نجاح المنظمة في القرن الواحد و العشرين يتوقف على ما تمتلكه من موارد بشرية ذات الكفاءة العالية و القادرة على الإبداع و الابتكار، و مدى قدرتها على توظيفها من اجل خلق ميزة تنافسية و التفوق على نظيراتها، فالتسيير الفعال للموارد البشرية يعتبر اليوم من أهم عوامل النجاح للمنظمات، مما يتطلب من المنظمات الراغبة في التميز و التفوق على الآخرين أن تجيد الاستثمار في الموارد البشرية.

طرح الإشكالية:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أنتساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل الاقتصاد التنافسي؟

و التي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ و ماهي الوظائف التي تقوم بها من اجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المنظمة؟

2- ما مفهوم الميزة التنافسية؟ و فيما تتمثل أبعادها؟

3- إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية؟

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق و من اجل معالجة الإشكالية، و محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، و اختبار صحتها و التي يمكن تلخيصها كالآتي:

1- تتمثل الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من اجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المنظمة هي: تكوين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين و ترقيتهم و نقلهم، و تعويض الموارد البشرية.

2- تعتبر الميزة التنافسية هدفا تطمح كل منظمة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءاتها.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين مساهمة إدارة الموارد البشرية و خلق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي تفرضها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

- توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

- توضيح الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المنظمات الرائدة في العالم لإدارة الموارد البشرية و التي تهدف إلى جعلها موارد ذات كفاءة لتحقيق أهدافها و استراتيجياتها.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة.

- تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية و الدور الفعال الذي تلعبه في المنظمة.

- التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

- تحديد الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و هي تتمثل فيما يلي:

- رفع الغموض عن مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة.

- إظهار مدى أهمية العنصر البشري و دوره في خلق الميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث نذكر منها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعطيات و البيانات من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

- صعوبة توفر المراجع الأجنبية الحديثة .

منهج الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها، جوانبها و نتائجها و للإجابة عن تساؤلات الإشكالية ، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد في الفصل الأول و الثاني على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها بغية فهم الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و أبعاده، أما في الفصل الثالث (الجزء التطبيقي) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل إسقاط الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

الدراسة النظرية: تم الاعتماد على الكتب باللغة العربية و الأجنبية، الرسائل الجامعية و الدوريات و الملتقيات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة و مواقع الانترنت التي تناولت موضوع الدراسة.

الدراسة الميدانية: و هي خاصة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية من خلال استخدام الاستبيان، و مقابلة بعض الموظفين بالمنظمة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية و من جوانب مختلفة و قد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية:

الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: " بعنوان اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) " ، من إعداد الطالب سملالي يحضيه، جامعة الجزائر،2004/2003.

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات و تسير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية؟

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال التميز في الجودة و المعرفة، و إن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي و نجاعة التشخيص لبيئة المنظمة الداخلية و التنافسية، و اعتماد استراتيجيه تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد.

– تعتبر الموارد الداخلية و الكفاءات مصدرا يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية و التنافسية، مع التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المنظمة باعتبارها قادرة على الإبداع و الابتكار و مصدر الأداء المتميز للمنظمة.

– التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة.

الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان : " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية " من إعداد الطالب بلالي احمد، جامعة الجزائر 2008/2007.

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة و قوى المنافسة المختلفة و بالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحق الميزة التنافسية المستدامة؟

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إن العوامل الهيكلية و إن اعتبرتها المقاربة الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة للميزة التنافسية فإنها تبقى على الأقل و باتفاق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الإستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية و بلورة محدداتها.

– إن الموارد الإستراتيجية و الكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية و لاتصافها بجملة من الخصائص الإستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا و أساسا للميزة التنافسية.

– إن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر استراتيجيه تنافسية ترتكز على الموارد الإستراتيجية للمنظمة و تتخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

– إن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تعتبر جد ملائمة هيكليا، حيث تتحقق بها مردوديات عالية كما تكشف الدور المحوري للموارد الخاصة بالمنظمات على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية و تفسر تباين النتائج بين مختلف المتعاملين.

هيكل الدراسة:

من اجل تناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى **الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**، و ذلك من خلال ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد خصصناه إلى للتكلم عن التحديات و التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالفصل الثاني فقد تناولنا **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، و ذلك من خلال

ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا إلى المنافسة و التنافسية و المبحث الثاني خصصناه للتكلم عن مفهوم الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تناولنا دور إدارة الموارد البشرية في دعم تنافسية المنضمة، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة و الذي جاء تحت عنوان: **دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر**، و قد خصصناه في ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تناولنا تقديم اتصالات الجزائر، و المبحث الثاني منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث خصصناه لعرض و تحليل نتائج الدراسة .

و مهدنا للدراسة بمقدمة عامة و أنهيناها بخاتمة تتضمن النتائج و التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام و تفكير الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها، و المتمثلة في معالجة مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج و هو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة، حيث أن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، و لقد كان رأي رجال الإدارة القدماء أن إدارة الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع و تحسين كفاءة و أداء الموارد البشرية لإدارة الأفراد باعتبارها وحدة إدارية منفذة، لا يتعدى دورها القيام بكافة التسجيلات للإجراءات الوظيفية، كحفظ سجلات و ملفات خدمتهم في المنظمة، و القيام بتنفيذ كافة القوانين و الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال، إن هذه النظرة لإدارة الموارد البشرية تعتبر ضيقة و قاصرة لأنها لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنظمة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية هي أهم و أشمل من ذلك، فهي تضع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري و كيفية التعامل معه. و من هنا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر باعتبارها إدارة من أهم الإدارات في المنظمة، و وظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية، مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل...إلخ حيث أنها انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. و عليه سوف نتناول في هذا الفصل و من خلال المباحث التالية ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التحديات و التوجيهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية حول مفهوم إدارة الموارد البشرية و باختصار يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:[1]

1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات و سجلات معينة، و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف والإجازات و الترقيات و خلافها من الوظائف الروتينية.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق و الإنتاج و المالية، و نظراً لأهمية العنصر البشري ليمثل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف قدمت لإدارة الموارد البشرية نعرضها كما يلي:

فقد عرّفها **أحمد ماهر** بأنها: " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها".[2]

أما **حسن إبراهيم بلوط** فقد عرّفها: " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المنظمة، هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة"[3].

---

[1] محمد موسى أحمد، " **إدارة الأفراد (الموارد البشريةHR)بين النظرية و التطبيق** "، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23، 24.

[2] أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 26.

[3] حسن إبراهيم بلوط، " **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** "، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

و قد عرّفها **نظمي شحادة** بأنها:" الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعّالة و متعاونة و قادرة على العمل و راغبة فيه، كونها نشاطاً إدارياً متعلقاً بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة".[1]

في حين عرّفها **Martin, j** بأنها:" تلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية ".[2]

أما تعريف **Sherman, A et Chruden, H** : " إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنظمة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية ". [3]

و لقد عرّفها **فرنش French W** بأنها: " عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ".[4]

من خلال التعاريف السابقة نقدم التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: " إدارة الموارد البشرية تلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كافرا داو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، و تنظر إليهم كأهم مورد لديها ، و تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، من اجل تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و قادرة على العمل و راغبة فيه، فهي تشتمل على الوظائف التالية: تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض الموارد البشرية".

---

[1] نظمي شحادة و آخرون، " **إدارة الموارد البشرية** "، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 1998، ص 21.

[2] Martin, j, **Personnel Management**, Macdonald K. Evans L t d ; London, 1977,p 1.

[3] Churden, H, Sherman, A, **Personnel Management**, South Western Publishing Co,U. S.A., 1972,p 3.

[4] French, w, **the personnel Management process Human Resources Administration**, third Edition, Hughton Migglin C O, Boston, 1974, p3.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: الأهداف

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية كما أوردها محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبجح:[1]

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع او الخدمات، وفق المعايير الكمية و النوعية المحددة سلفا.

- تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها و زيادتها كلما أمكن ذلك.

- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، و تتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية، فيه و لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون إلاّ بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات)، بأن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي، و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

[1] محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبجح، " **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة**"، ط 1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 18.

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، و يقول عالم الإدارة بيتر داركر بهذا الشأن أن إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، و نعتبر إدارة الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمنظمات[1].

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، و هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الأفراد بالمنظمة، و تعد سياسات إدارة الموارد البشرية على أسس علمية، و بالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم.[2]

و هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة و كفرع من فروع الإدارة، و من هذه الأسباب:[3]

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية، و حاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، و لكن لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية و علاج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي، و تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تضع المنظمة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

---

[1] فيصل حسونة، " **إدارة الموارد البشرية**"، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 14.

[2] Levey – Leboyer, **La gestion des compétence**, 3ème, édition, paris, p 44.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية** "، ط 2، الدار الجامعية، طبع– نشر– توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999–2000، ص 23-24.

– ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة و المنظمات العمالية، و من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعّال بين الإدارة و المنظمات العمالية، و إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية، و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن نجد:[1]

أولا: المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

– نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

– نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.[2]

ثانيا: المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية. انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frederick Taylor و الذي لقب بأب الإدارة. و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

و قد توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

1– تطور حقيقي في الإدارة: و يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد و المعدات المستخدمة.

2– الاختيار العلمي للعاملين: و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحميل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

---

[1] صلاح عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية** "، مرجع سابق، ص27–29.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 9.

3- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل لارتفاع إنتاجيته.

و أكد تايلور على معايير العمل و قوبل بهجوم و ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.[1]

ثالثا: المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

رابعا: المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم مثل (طريقتي ألفا و بيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و مع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي، و يمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، و تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام الموارد البشرية و كان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعمال.[2]

---

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 11.

[2] مصطفى يوسف كافي، " **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي، عولمي** "،ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 22

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة حيث أعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، و في عام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.[1]

خامسا: المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، و أقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم، و توفير الظروف المناسبة للعمل.

سادسا: المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الاهتمام بالعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت عمليات تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنتربولوجيا، و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث ظهر أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئته و ظروف عمل العامل و أثرها على سلوكه.[2]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثيراً محتملاً على إدارة الموارد البشرية عديدة، و لكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيراً جوهريا على هذا الموضوع، و هي العوامل: الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، والتكنولوجية.[3]

أولاً: العوامل الاقتصادية: هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي و الإقليمي والوطني على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، فقد أثرت الضغوط التنافسية من

---

[1]Glueck, F, **personnel** : **A Diagnostic Approach**, **Business publication**, Inc, Dallas, Texas, 1976, p 42.

[2]مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 23.

[3]محمد سعيد أنور سلطان، "**إدارة الموارد البشرية** "، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 39.

حيث النمو و الكساد على سياسات الاختيار و التدريب و الأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت الكثير من المنظمات العملاقة إلى استخدام إستراتيجية تخفيض قوة العمل.[1]و إدارة العمالة حيث يجب أن تأخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المنظمات.

ثانيا: العوامل القانونية: إن القوانين و قرارات المحاكم و القرارات التنفيذية كان لها تأثيراً جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل Laissez faire "، إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية و قوانين الولايات.

إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات و القوانين لتحدد دور المنظمات العمالية و حقوقها، و الحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، و مقابلتهم و اختيارهم، و تدريبهم، و أمنهم، و صحتهم، ترقيتهم و تقييمهم.[2]

ثالثا: العوامل الاجتماعية: إن العوامل الاجتماعية تؤثر كثيرا على قيم و ممارسات العاملين و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما تؤثر على الطلب على منتجات و خدمات المنظمة، و من أهم متغيرات معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم، المستوى المعيشي...إلخ.

إن هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة و هي بذلك تخلق جزءاً من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، و هذه المؤثرات لها تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها القدرة على تفهم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى تستطيع تقدير الآثار القصيرة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة و في أن تقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا. و إذا كان التغيير متوقعا و بأي سرعة و على أي مستوى.[3]

---

[1] سعاد نائف برنوطي، " **إدارة الموارد البشرية** "، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 58.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 40.

[3] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 39.

و من العوامل الاجتماعية التي تؤثر على قرارات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة هي:[1]

1- العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية: تلعب هذه العلاقات دوراً مؤثراً في القرارات الخاصة بالأفراد، و خاصة من هم في مراكز المسؤولية حيث أن تميز هذه العلاقات جعل قرارات الأفراد تغلب عليها النواحي الشخصية و البعد عن الموضوعية في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة و طرق التعيين و الترقية و منح المكافآت و توقيع العقاب.

2- دور المرأة و تغير تركيب القوى العاملة: و من العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى تغير دور المرأة، و ما ترتب عليه من دخول النساء إلى سوق العمل و بالنظر إليها كطرف أساسي في هذا السوق، و هناك قوة للطلب عليه، و هناك بعض العوامل التي تحدد من هذه القوة. و هي العوامل المتعلقة بالطبيعة الفسيولوجية للمرأة خاصة في العمل ذي الطبيعة الفنية و الذي يتطلب جهداً جسمانيا كذلك احتياج المرأة إلى الإجازات مما اضطر الحكومات لوضع التشريعات المناسبة لذلك، و هذا يلقي عبئ على إدارة الموارد البشرية من حيث إشرافها على الرعاية الطبية و الخدمات الاجتماعية التي تقدم للنساء العاملات.

رابعاً: العوامل التكنولوجية: تعتبر العوامل التكنولوجية من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المنظمات حيث يؤثر على الطلب على المنتجات و الخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية و على جودة المنتجات و تشير كتابات عديدة إلى اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر و يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للفوضى العاملة و التي منها الجوانب التالية:[2]

1- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات و مهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

2- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة.

3- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات** "، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2001، ص 70 -71.

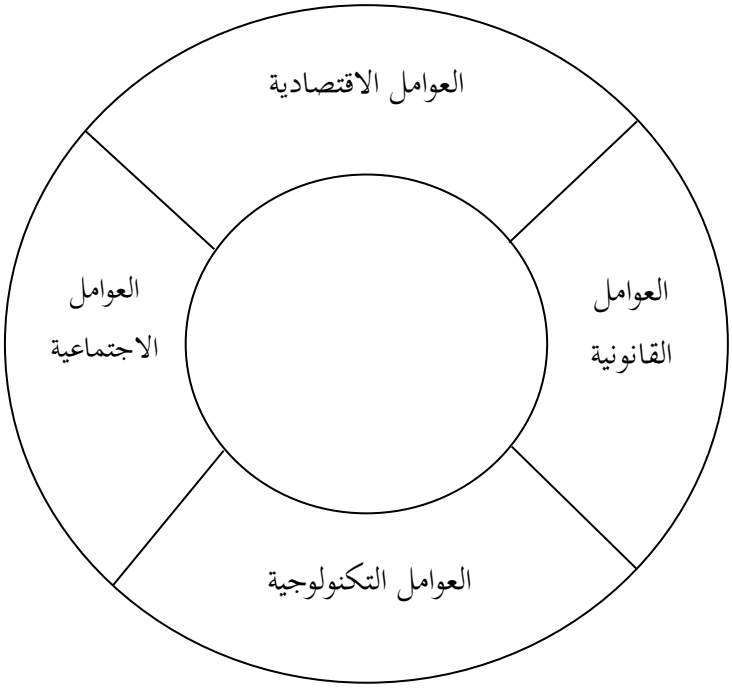
[2] سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية** "، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص 88.

4- عادة ما يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب و بما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

5- عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية و مستوى الأعمال والأنشطة، و التي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات و مهارات و معارف.

6- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من التدريب أو التعليم بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات و خطط الموارد البشرية.

الشكل رقم (01-01) العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية** "، ط 2، الدار الجامعية، طبع– نشر– توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص 38.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

في المنظمة تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام و الوظائف تهدف بالدرجة الأولى إلى ترقية المورد البشري و التحسين في أدائه و الرفع في كفاءته.[1]

[1] محمد سعيد أنور، مرجع سابق، ص 77.

المطلب الأول: تكوين الموارد البشرية

يعتبر تكوين الموارد البشرية أحد أهم ميادين إدارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بالمنظمة، و من ثم وجود إدارة لتسييرها، فكل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبة طبيعيا بدراسة و تحديد احتياجاتها من القوى العاملة ويشمل تكوين الموارد البشرية، توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموارد البشرية.

أولا: توصيف الوظائف

1- تعريف توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث تشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة و هذه البيانات تشمل:[1]

- التعريف العام بالوظيفة: و تشمل اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم، ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

-واجبات الوظيفة: و هي الواجبات التي تؤدى بشكل دوري و متكرر و كذلك الواجبات التي تؤدى من وقت لآخر.

-مسؤوليات الوظيفة: و قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية.

-الصلاحيات و السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، و ما تتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.

-الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة: و تشمل المجهود اللازم لأداء الوظيفة، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

- العلاقات الوظيفية و تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها و الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

-الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة و تشمل المستوى التعليمي و نوعه، الخبرة أو الممارسة العملية، المهارات اللازمة للوظيفة.

[1] صلاح الدين محمد عبد االباقي، مرجع سابق، ص 103-104.

الشكل رقم (01-02): نموذج وصف الوظيفة

اسم الوظيفة:	**رقم الوظيفة:**
القسم:	**الإدارة**
ملخص عام للوظيفة:	
الواجبات الخاصة بالوظيفة:	
- واجبات منتظمة يومية	
- واجبات دورية	
- واجبات غير منتظمة	
المسؤوليات الخاصة بالوظيفة:	
- المسؤولية الإشرافية	
- المسؤولية المالية	
الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة:	
- التعرض للظروف الجوية (تربة، حرارة، رطوبة...)	
- التنقل	
- المجهودات البدنية و الذهنية	
- أخطار العمل	

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية طبع– نشر – توزيع، الإسكندرية،2002، ص 107.

الشكل رقم (01-03): نموذج بطاقة توصيف الوظائف

كشف وصف الوظيفة
اسم الوظيفة:
الإدارة أو القسم الذي تتبعه:
وصف عام للوظيفة:
الأعمال التي تقوم بها الوظيفة:
المسؤوليات الخاصة بالوظيفة:

ظروف العمل:
علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى:
الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2002، ص 109.

2– أهمية توصيف الوظائف:

يمثل التوصيف السليم للوظائف السليم الحجر الأساس لكل عمل إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن إعداده يعتبر مهما و استثمارا بسبب أهميته لكافة أنظمة إدارة الموارد البشرية، إذ يساعد في تصميمها وفق أسس علمية فهو يساعد في:[1]

- إعداد أنظمة الأجور و المكافئات.
- إعداد أنظمة الترقية و الترفيع و النقل و الانضباط.
- إعداد نظام تقييم أداء العاملين.
- إعداد خطط التطوير و التدريب
- إعداد أنظمة السلامة و الأمن الصناعي.
- إنضاج عمليات التعيين و إشغال الوظائف.
- تصميم إجراءات العمل.
- تسهيل عملية تهيئة العاملين للعمل.
- تنظيم العلاقة بين العاملين من خلال ما سبق نستنتج أن توصيف الوظائف السليم يعتبر الحجر الأساس لكل عمل إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن إعداده يعتبر مهما و استثمارا بسبب أهميته لكافة أنظمة إدارة الموارد البشرية، إذ يساعد في تصميمها وفق أسس علمية.

[1] سعاد نائف برنوطي، " **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد** "، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 142.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: " إستراتيجية الحصول و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و تطويرها في المنظمة ".

كما عرفه معهد التطوير و شؤون الأفراد بأنه:" عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع المنظمة ".[1]

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمل أهمية تخطيط الموارد البشرية في:[2]

-يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتكابات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترقية.

تستفيد المنظمات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، و هذه العملية تضمن للمنظمة ما يلي:[3]

- القدرة على تدبير و إعداد النوعيات النادرة من العمالة الماهرة، و إعداد الكوادر الإدارية و القيادية التي تحتاج إليها المنظمة نتيجة عملية الإحلال، أو حدوث توسعات أو دخول مجالات جديدة حيث تحتاج هذه العملية وقتا طويلاً فضلا عن أن محاولة جذب مثل هذه النوعيات من منظمات أخرى ليست عملية ميسرة.

- كما يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة و هذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفئ.

---

[1] باري كشواي، " **إدارة الموارد البشرية** "، ط2، دار فاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 29.

[2] طاهر محمود الكلالدة،" **الاتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية** "، ط 1، دار البداية ناشرون، موزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 16.

[3] محمد إسماعيل بلال، " **إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2004، ص 40.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يلي:[1]

- الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت و المكان المناسبين.

- المحافظة على طاقات العاملين و استثمارها و تعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم و نموهم الوظيفي و انتمائهم للمنظمة.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أنشطتها المختلفة.

- يمكن تخطيط الموارد البشرية من توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية عن طريق التأثير في قدرة ورغبة العاملين، و توفير وسائل الإشباع الأفضل لحاجاتهم المختلفة.

- التمكن من رسم و تخطيط و تنفيذ سياسات الأفراد و تكوين قوة عمالة راضية و منتجة.

4-مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة المرور بالمراحل الآتية:[2]

***أ*-المرحلة الأولى: دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المنظمة (العرض من العمالة):**

إن الخطوة الأولى في تخطيط القوة العاملة هي دراسة الحالة الراهنة لهذه الأخيرة داخل المنظمة، و هذا يتطلب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمنظمة، وبالرغم من أنه من المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف نوعيات الوظائف إلا أن ارتفاع تكاليف الإعداد و تحديث مثل هذا السجل الشامل خاصة في منظمات كبيرة الحجم التي يعمل بها الموظفين فإن بعض المنظمات تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية و الإشرافية.

---

[1] عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد سالم، " **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** "، ط 2، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص61.

[2] محمد بوزهرة، " تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية "، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، جامعة ورقلة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 09- مارس 2004، ص 4.

ب– المرحلة الثانية: التنبؤ بموقف القوى العاملة خلال فترة الخطة (الطلب على العمالة):

نظراً لأن وجود القوى العاملة داخل المنظمة ليس هدف في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ووضع استراتيجياتها موضع التطبيق لذلك فإن التنبؤ بحالة القوى العاملة فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، و دراسة التغيرات المحتملة فيها لأن تلك التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة.

ج– المرحلة الثالثة: التوفيق بين ظروف العرض و الطلب:

في ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، و كذا تقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تستقر عن عجز في القوى العاملة ينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، و أما إذا كان العكس فينبغي التخطيط.[1]

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية:

1– تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يقصد بالاستقطاب عملية اكتشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، و من منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة و من يبحثون عن الوظائف.[2]

2– مصادر الاستقطاب:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الأيدي العاملة إلى:[3]

- مصادر داخلية (من داخل المنظمة).
- مصادر خارجية (من خارج المنظمة).

و الشكل التالي يمثل الأساليب الشائعة في الاستقطاب.

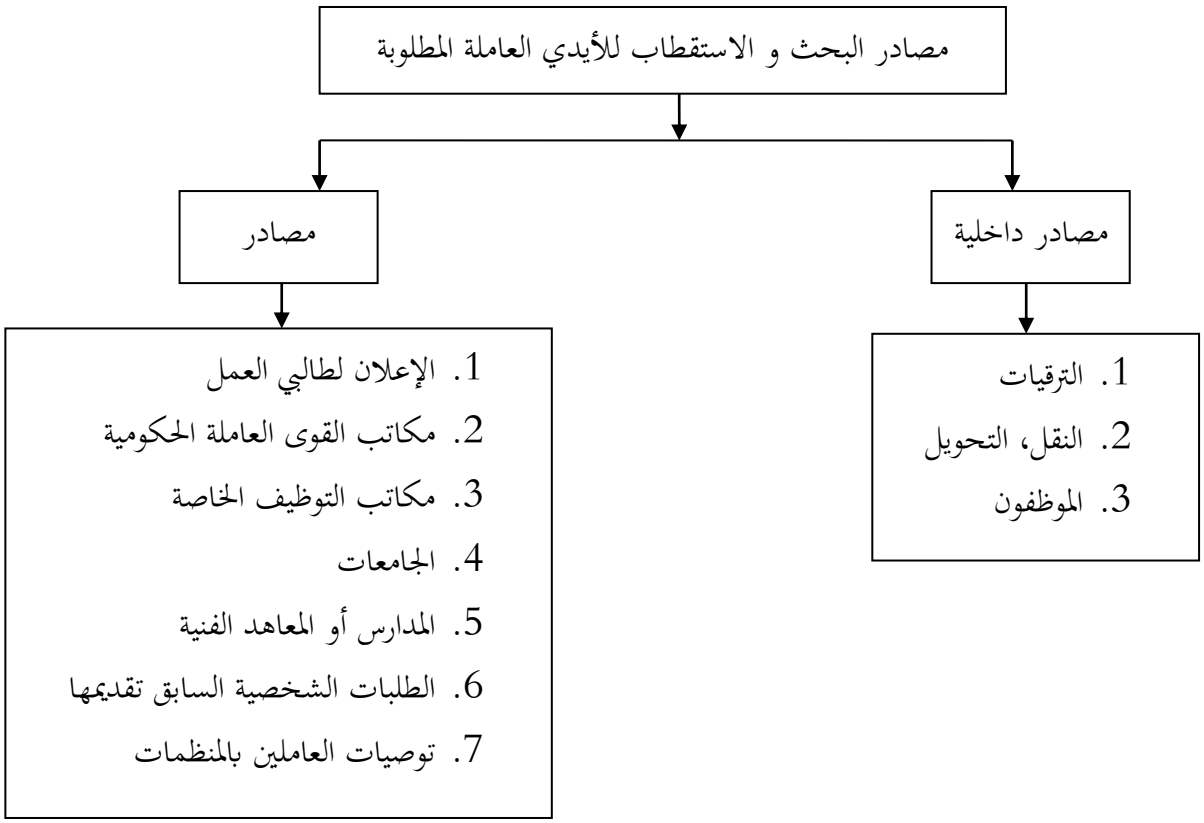
---

[1]Miner J, MINER M, **Personnel and Industrial Relations** : **A ManagerialAproach** , second Edition, The Macmillan Company, New York, 1973, p 94.

[2]سامح عبد المطلب عامر، " **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** "، ط 1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 120.

[3]صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات** "، مرجع سابق، ص 127 –133.

الشكل رقم (01-04): مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي،" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2002، ص 128.

أ– المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمات بإحدى الطرق التالية:[1]

[1] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نسيم الصباغ، " **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين**"، ط 1، دار وائل، عمان، 2008، ص 163.

– **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، والطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع تفهمها و التعرف عليها.

– **النقل و التحويل:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل و خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل و هذا المصدر أثبت أهميته وجدارته في بعض المنظمات ، و هناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة و إتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة.[1]

ب– المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى احد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلابد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، و تعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، وقد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة. و بطبيعة الحال تتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها، نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها، و كذلك إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.[2]

و تتمثل أهم المصادر الخارجية التي قد تعتمد عليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من العاملين في:[3]

– **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما انها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 128.

[2] Grant, V, and Smith, G, **Personnel Administration and Indistrial Relation**, Second Edition, Longman, London, 1972, p 104.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 123.

– **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غاليا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنظمات إذا أدت واجبها بشكل جيد، و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة.

– **الإعلان:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، و قد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة لاجتلاب أفضل الأشخاص.

– **الجامعات و المدارس:** وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة، و هي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل و الندرة في تخصصات معينة، وقد تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس و لجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم و قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج و توظفهم لديها.

– **الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة** : يلجأ عدد غير قليل من المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة إلى اختيار أفراد موصى عليهم من قبل عاملين في المنظمة ، و هذه السياسة تلقى تأييدا كثيرا من قبل العاملين حيث أنها تنطوي على ثناء ضمني على أفراد القوى العاملة الحالية بدليل أن المنظمة ترغب في الحصول على أفراد جدد على شاكلة الموجودين به حاليا.

– **المنظمات العمالية و المهنية:** تلعب الاتجاهات المهنية و النقابات العمالية دورا هاما كمصدر للقوى العاملة، فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال و الأفراد و الباحثين عن العمل و ذلك لترشيح من يصلح من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.[1]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 129.

رابعا :الاختيار و التعيين للموارد البشرية :

1- تعريفالاختيار: " الاختيار هو عملية يتم من خلالها تقسيم المرشحين للتعيين على مجموعتين، مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و مجموعة ترفض "[1]

2- أهدافالاختيار:

تعمل المنظمة على إجراء عملية الاختيار من أجل تحقيق الأهداف التالية: [2]

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .

- تهيئة أسس سليمة للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه و نقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب .

- تحقيق درجة عالية من الرضا بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم و بإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

3- خطوات الاختيار:

تمر عملية الاختيار بخطوات رئيسية نذكرها كما يلي:[3]

ا- طلبات الاستخدام: عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، وقد يتم الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، و بناءا على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل، و يتم استقبالهم و تعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار .

وفي حالة توافر الشروط للتعيين من خلال المقابلة مبدئية، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام.

---

[1] سنان الموسري، " **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** "، دار مجلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 109.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 122.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 170-174.

الشكل رقم (01-05): نموذج طلب التوظيف

الاسم (ثلاثي) :.....

تاريخ الميلاد : .....

مكان الميلاد :.....

العنوان:.....

ما هي الدرجات العلمية التي حصلت عليها ؟

الدرجة التعليمية	إسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللّغات :

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظيفة السابقة:

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات

التدريب و الخبرة:

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

المصدر: أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2002 ، ص 161.

ب- الاختبارات:"يقصد بالاختيار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد و وصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي."[1]

[1] محمد الصيرفي، " **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المبادئ** "، ج1، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 161.

و هناك عدة أنواع من الاختبارات كاختبارات الأداء، اختبارات، الذكاء، اختبارات الاستعداد والقدرات، اختبارات الميول للعمل، اختبارات الشخصية و اختبارات الاتجاهات.[1]

ج- المقابلات الشخصية: تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام و نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة.

الشكل رقم (01-06): نموذج تقييم المقابل للمتقدم للوظيفة

اسم المقابل للوظيفة: اسم الوظيفة المتقدم لها: اسم المقابل: تاريخ الوظيفة:
1- القدرة على التعبير عن أفكاره و آرائه ( ) لا يستطيع التعبير عن آرائه ( ) يعبر عن آرائه بصعوبة ( ) تفكيره مرتب
2- الاتزان في الشخصية: ( ) غير متزن ( ) يتردد أحيانا و يتسرع في بعض الأحيان ( ) واثق من نفسه
3- المظهر العام: ( ) غير مناسب ( ) مقبول ( ) مظهر يوحي بالثقة
4- هل يبدو الشخص اجتماعيا أو منطويا على نفسه: ( ) طريقته تنفر الناس منه ( ) يصعب عليه تكوين صداقات ( ) لديه القدرة على تكوين صداقات بسرعة
5- المعلومات العامة: ( ) يجهل أبسط المعلومات العامة ( ) معلومات محدودة ( ) ملم بمعظم المعلومات
6- الأمانة: ( ) يكذب في إجابته

[1] احمد ماهر، مرجع سابق، ص 162.

( ) ليس أمين في بعض المعلومات
( ) صادق في جميع المعلومات التي أعطاها
7- القدرة على التصرف:
( ) يحتاج إلى توجيه في شؤونه الخاصة
( ) يعتمد على نفسه في بعض الأحيان
( ) يصرف أموره كلها بنفسه
النتيجة النهائية: صالح تماما ( ) غير صالح ( )

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2002، ص 189.

د- التأكد من صحة البيانات و الاستعلام عن طالبي التوظيف (تحريات عن طالب العمل): تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عملهم سابقا، وكذلك أصدقائه و أساتذته.

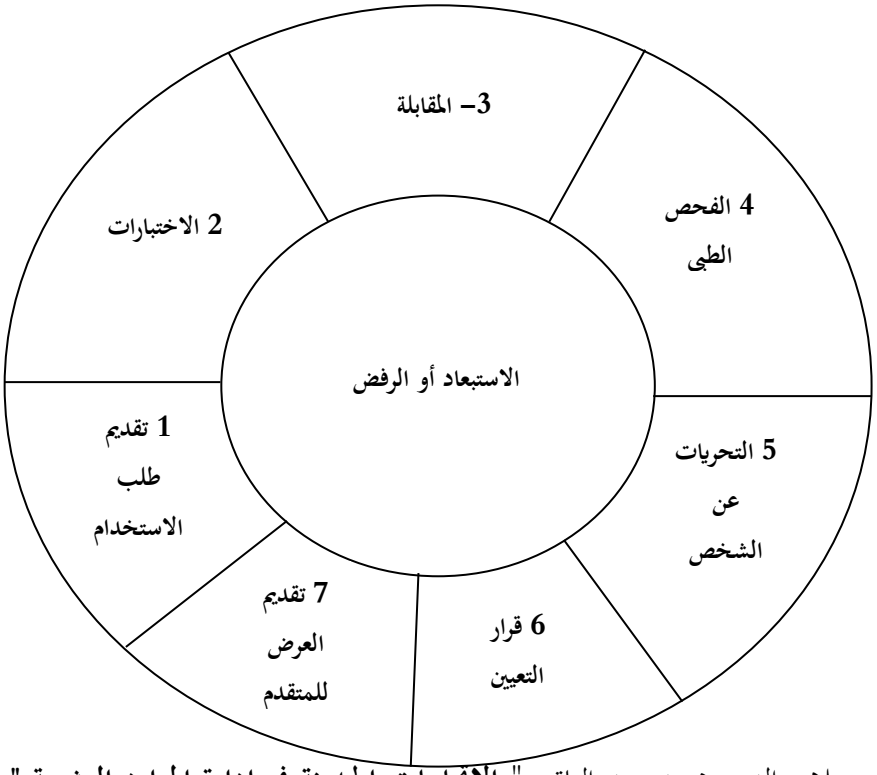
هـ- الترشح للتعيين: على ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية للأشخاص بالمنظمة بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين. تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة.

و- الفحص (الكشف) الطبي: الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح، و إذا ما اجتاز المترشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية.

ن- اتخاذ قرار التعيين: بعد تصفية المرشحون للعمل من خلال المراحل السابقة، يتم اتخاذ قرار التعيين بالنسبة للمرشح المقبول من إدارة الموارد البشرية.[1]

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 162.

الشكل رقم (01-07):خطوات تصفية المرشحين للوظائف.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي،" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 2002 مرجع سابق، ص 200.

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية

أولا: تعريف التدريب:

يعرّف فوتيرR. votier. التدريب بأنه: " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و المجموعات يؤدون وظائفهم الحالية، و التي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن للمنظمة ".[1]

و كذلك يعرّفه R. Edighoffer بأنه: " وسيلة لرفع و زيادة كفاءة، و كذا تقوية درجة التوافق بين الفرد و المنصب و كذلك المحيط.[2]

[1] عبد السلام مغلولي و آخرون، " الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه الأداء "، **في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءة البشرية**، جامعة ورقلة: 9-10 مارس 2004.

[2] J.R.Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise**, 3eme édition, nathon,paris,2004,p 98.

و يقصد بتدريب الأفراد: " زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ".[1]

ثانياً: أهمية التدريب:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.
- تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

ثالثا: طرق التدريب:

يمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:[2]

أ- التدريب الفردي: و يعني تدريب كل موظف على حدة و يتم بطرق أهمها:

- التدريب أثناء العمل: يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد و هكذا يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية.

- نقل الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية و ذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمة لفترة معينة و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ب- التدريب الجماعي: و يقصد بذلك بتدريب أكثر من موظف معاً، و من أهم طرق التدريب الجماعي نجد:[3]

- المحاضرات: و تعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر أمام المتدربين.

---

[1] نعيمة بارك، " **تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 07، ص 274.

[2] علي السلمي، " **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 120.

[3] نعيمة بارك، مرجع سابق، ص 276.

– **المؤتمرات:** المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا.

– **الندوات أو حلقات الدراسة:** في هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية و ترقيتها

تعتبر تقييم أداء الموارد البشرية و ترقيتها و نقلها من أهم الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أولا: تقييم أداء الموارد البشرية

1– تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو: " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد للمستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ".[1]

2–أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تستهدف عملية تقييم الأداء إلى ثلاث غايات و هي على مستوى المنظمة، المدير، و الفرد العامل التنفيذي.[2]

أ– أهميتها على مستوى المنظمة:

– إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

– رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

– تقديم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

– مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

---

[1] راوية محمد حسن، " **إدارة الموارد البشرية** "، الدار الجامعية – طبع – نشر – توزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 213.

[2] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 226 – 227.

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية و لذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليترقب فوزه باحترام و تقدير رؤساءه معنوياً و مادياً.

ثانيا: الترقية

1- تعريف الترقية: يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، و عادة ما يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها.[1]

2-عوامل نجاح سياسة الترقية:

لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة الجوانب الآتية:[2]

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف، و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.
- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى و أن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين.
- ضرورة وجود برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293.

[2] راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 214.

3- أسس الترقية:

قد تختلف أسس و معايير ترقية العاملين في الحياة العملية، و لكن تنحصر هذه الأسس في الأتي:[1]

أ-الترقية على أساس الكفاءة:

يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، فمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته و مهاراته.

ج- الترقية على أساس الأقدمية:

تفضل كثير من المنظمات الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية نظراً للمشاكل الخاصة بمؤشر الأداء، و يرجع أسباب تفضيل المنظمات للترقية على أساس الأقدمية إلى أن هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، و يقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة و العاملين، و كذلك خلق الولاء و الانتماء نحو المنظمة.

د- الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معاً:

قد تتبع المنظمة الأساسين معاً، معظم المنظمات تتبع أساس الكفاءة للترقية و مع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية، و قد تراعي المنظمة أساس الأقدمية باشتراطها حد أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحاً للترقية بغض النظر عن كفاءته.

المطلب الرابع: تعويض الموارد البشرية و إدارة الأجور و الرواتب

يعتبر تعويض الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تقوم بإعداد الأجور و الرواتب للعاملين بالمنظمة.

1- تعريف الأجر: " الجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل."[2]

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 229.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 324.

2- أهمية الأجور و الرواتب:

تتمثل أهمية الأجور و الرواتب في:[1]

- تشجيع العاملين و تحفيزهم لتحقيق الأداء و الإنتاجية.

- تساعد على تخفيض حدة الإضراب و التوتر النفسي من خلال تعويضهم.

- مثل الأجور و الرواتب العائد الوحيد الملموس و الممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

3- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا و مباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ومن أهم تلك العوامل نذكر:[2]

- الانجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات و الصلاحيات المنوطة إليه.

- مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب خاصة في عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة لذا لابد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

- قدرة المنظمة المالية: إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة و القدرة على الاستمرار في دفعها.

- الجهد: الجهد الجسدي و الجهد العقلي يختلف من وظيفة لأخرى، علما بأن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع، سابق، ص 171.

[2] نعيم إبراهيم، " **تنمية الموارد البشرية** "، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 172.

– **الأقدمية:** تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر و بالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.

– **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة و الأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.[1]

المبحث الثالث: التحديات و التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

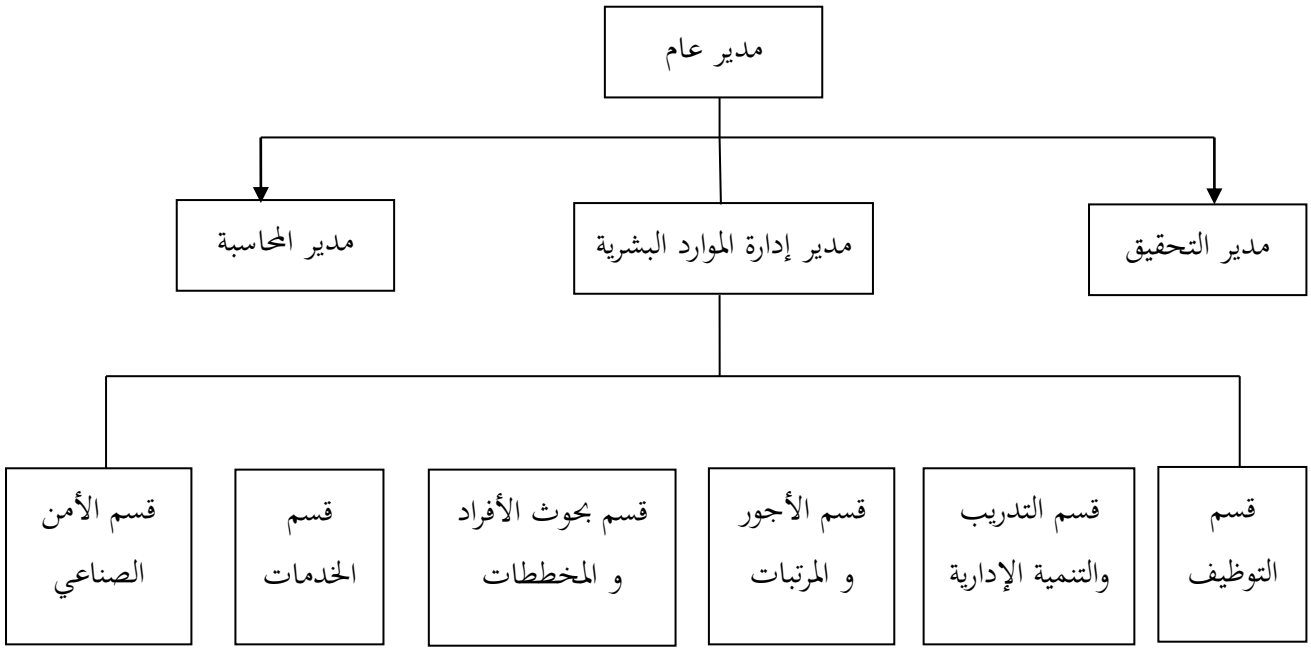
باعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي من الأهمية بمكان في جميع المنظمات فإنها أمام تحديات ناتجة عن التحولات التي تطرأ على عالم الأعمال، و بالتالي فإنها ستجد نفسها مرغمة على مواجهة هذه التحديات و مسايرة التوجهات الحديثة لتكون في المستوى الذي تهدف إلى تحقيقه.

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أي منظمة له أثر هام و مباشر على مدى نجاحها و فعاليتها في تأدية أعمالها، و ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل و فعالية هذه القرارات و متابعتها. و لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية و حجمه في كافة المنظمات ولكن من الأفضل أن تكون ‘دارة الموارد البشرية على اتصال مباشر و تناسق تام مع الإدارة العليا في المنظمة وهذا الوضع يمكننا من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا و تجاه الإدارات الأخرى في المنظمة.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، " **إدارة الأفراد** "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 109.

الشكل رقم (01-08): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، " **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**"، ط 2، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 77.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية و تجاه المنظمة من ناحية أخرى، كالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، التغيرات في تركيب القوى العاملة.

و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات و هي:[1]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 413 - 416.

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لاشك أن تطور التكنولوجيا و استخدام الحاسبات الآلية يشكل قيداً على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنظمات، و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية، و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، لا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها تجاه العمالة لتتلاءم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.[1]

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنظمات و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات، و أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقى هذا عبئا جديد على إدارات الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقّي الوظيفي.

3- تنظيم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوافر لإدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، و حتى المنظمات المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الألي الصغير الحجم. فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة الحجم في الوقت الحالي هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة.

4- تغيير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فلاشك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، و لو أمعنّا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا أجد أنّه يساعد على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطرة و الرغبة في تحملها، و كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 414.

5- العائد و التعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى، و عدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للموظفين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، و ضعف مستوى الأجور يعتبر عاملا مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و عدم جدية تقارير الأداء السنوية على العاملين و هذا يلقي عبئا جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و حفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

6- التشريعات و اللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية و كثيراً من شركات القطاع العام لم تكن قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها و طبيعة أنشطتها، ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام.

و لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في النقل، نظم الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، و تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين، و أخيراً التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

و من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل، لسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها، و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري إدارة الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.[1]

من خلال ما سبق يتضح أن هناك تحديات عدة تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة منها: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، التغيرات في تركيب القوى العاملة، تنظيم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، تغيير القيم و الاتجاهات، العائد و التعويض المادي للعاملين و التشريعات و اللوائح الحكومية.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 416.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر وظيفة معترف بها، و لا شك أن هدفها الأول هو رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام، و تحقيق أكبر قدر ممكن من الرشادة الاقتصادية في حدود الإمكانيات العملية للمنظمة، غير أن هذا لا يأتي إلاّ بالعناية بالموارد البشرية و تنميتها و لكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية:[1]الاتصال الإداري و القيادة الإدارية.

أولا: الاتصال الإداري:

1-تعريف الاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري على انه:" عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية و إجراءات و هياكل تنظيمية لإنجاحها و لا يتوقف آثار الاتصالات على العلاقات الشخصية بين الأفراد و الجماعات أو بين المشرفين و المنفذين و إنما تتعدى ذلك لتؤثر على المهمة الإنتاجية و فعالية التنظيم ككل و يعتبر الاتصال أداة نقل للمعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص لآخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات و هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية"[2].

2- عناصره و اتجاهاته:

أ- عناصره:

إن التعرف على الاتصال و الوسائل التي يمكن تسخيرها في ذلك تمكننا من فهم الاتصالات و تتمثل عناصر الاتصال في:

- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو هو النقطة التي يبدأ منها.
- **المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي نوجه إليه الرسالة.

[1]عياث بوفلجة، " **القيم الثقافية و التسيير**" ، ط 1، دار غريب للنشر و التوزيع، الجزائر، 1998، ص 111.

[2]هناء حافظ بدوي، " **الاتصال بين النظرية و التطبيق** "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 14.

– **القناة الموصلة:** تتكون من وسائل الاتصال المختلفة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتتمثل تكنولوجية الاتصال و قنواته في كل من الهاتف و الآلة الراقنة و التلكس و التلغراف و أجهزة التصوير و النسخ التلغرافي و الحاسوب و شبكات الاتصال الإلكتروني.

و هناك عدة طرق للاتصال المعتمدة هي: اتصال مباشر مع المسيرين، إعطاء تعليمات سريعة، تكوين لجان مختلفة، تنظيم جمعيات عامة، إجراء لقاءات مع الممثلين النقابيين، بعث الرسائل، إصدار نشرات داخلية، استعمال المعلقات و الكتابات، إحداث مواقع في الانترنت.

ب– اتجاهات الاتصال الإداري:

يمكن حصر الاتصالات الإدارية حسب اتجاهاتها في أربعة أنماط:[1]

– **الاتصالات الهابطة:** هي أكثر شيوعاً و انتشاراً و تكون صادرة عن المديرين و المسؤولين و المشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلّم الإداري للتنظيم، و تهدف الاتصالات الهابطة خاصة إلى نقل الأوامر و التوجيهات و الإرشادات.

– **الاتصالات الصاعدة:** و هي الاتصالات التي تصدر عن العمال و المنفذين المتواجدين بأدنى السلّم الإداري في اتجاه المسؤولين و الأطر العليا داخل التنظيم، لهذا فإن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات و فعالية قنواتها، تحتوي الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال و مشاكلهم المهنية و التطبيقية و اقتراحاتهم المختلفة.

– **الاتصالات الأفقية:** و هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين المنفذين كلا على حدة و يكون ذلك عادة للإشعار و التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الإدارية و الإنتاجية.

– **الاتصالات النجمية:** و هي التي تكون صورة متطورة و معقدة، و يمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات أفقية و عمودية و مائلة، و هي الطريقة الأكثر فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة و بذلك نساهم في إيصال مجموعة من المعلومات في كل الاتجاهات و على كل المستويات.

[1] سلوى عثمان الصديقي، " **أبعاد العملية الاتصالية** "، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 112.

3- عوائق الاتصال الإداري:

تتعرض الاتصالات داخل التنظيمات إلى صعوبات و عوائق يمكن تصنيفها كما يلي:[1]

- عوائق شخصية: تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد بميل إلى اختيار ما يسمعه و يتذكره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها و كأنها لا تعنيه، و بالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

- عوائق تنظيمية: و تشمل على مايلي:

- اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانة الأفراد يؤدي إلى صعوبة في الاتصال نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية تخوف العامل من رئيس مثلا أو الخجل منه.

- الاتصال و مداده: تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل و المستقبل فقد يكون الاتصال مباشر بين العامل و المشرف عليه، و قد يكون الاتصال بين المدير بطرق غير مباشرة و هناك يكون المدى واسعاً.

- حجم الجماعة: كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية و استقبال الاستفسارات و الرد عليها، بينما تزداد الصعوبة في الاتصال بزيادة حجم الجماعة.

- مكان المستقبِل له اثر على مدى استيعابه للمعلومات فالعامل وسط ورشة الإنتاج لا يسمح فحوى الرسالة بتفاصيلها.

- عوائق تكنولوجية: تطورت وسائل الاتصال تطوراً كبيراً نتيجة تعقد التنظيمات و تشابك أوجه الحياة المعاصرة و حاجاتها إلى اتخاذ القرارات و الثقة في تنفيذها و من العوامل المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز غير الكلامية و مدى فعالية الاتصال.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك عدة عوائق و صعوبات للاتصال داخل التنظيمات هي:

عوائق شخصية: مثل الأسباب الشخصية للفرد، عوائق تكنولوجية: كتطور وسائل الاتصال نتيجة تعقد التنظيمات و عوائق تنظيمية: كاختلاف المكانة، حجم الجماعة، مكان المستقبل، الاتصال و مداده.

[1] علي صباح حميد، " **الاتصالات الإدارية: أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال** "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 112.

4- الاتصال الإداري الفعّال:

لتحسين الاتصالات داخل التنظيم يُتَّبع ما يلي:[1]

- إنشاء قنوات لتسهيل المعلومات في مختلف الاتجاهات و المستويات.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر و ممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار و تسهيل انتشارها.

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي نعتمد في تنفيذها على الاتصالات و تجنب الأشخاص العدوانيين و المتعصبين لأفكارهم لشغل هذه المناصب.

- تسهيل الحصول على التغذية المرتدة و الاهتمام بانشغالات العمال و المتقدمين الصاعدة إلى المشرفين المسؤولين و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ما أمكن.

- يمكن الالتجاء إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصال داخل التنظيم و تقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لا صلاح الخلل و تنمية التنظيم.

ثانيا: القيادة الإدارية:

1- **تعريف القيادة:** القائد من الناحية السيكولوجية هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته و يكون قادراً على التأثير في سلوكاتهم دون تدخل من جهة خارجية.[2]

[1] فالي ياسين،"**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2014، ص 36.

[2] أسامة خيري، " **القيادة الإدارية** "، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 16.

2- أنماط القيادة و سماتها:

أ- انماط القيادة:

من بين أنماط القيادة نجد:[1]

- النمط التسلطي: و يطلق عليه النمط الأوتوقراطي و هو نمط تقليدي بالنظرية العلمية في التسيير لتايلور حيث تكون كل الإدارات محددة و مقيدة فيتدخل القائد في كل الأمور و لا يبقى على العمال إلاّ تنفيذ الأوامر و تطبيقاتها حيث لا يعطي أهمية للمنفذين و لا يستفيد من خبراتهم ممّا يؤدي إلى عرقلة تنفيذ الأوامر.

- النمط الديمقراطي: في هذا النمط القرارات لا تؤخذ إلاّ بعد دراسات و مناقشة و مفاوضة الجهات المعنية و هنا القائد لم يعد مستحوذ على اتخاذ القرارات و التحكم في جماعته و السيطرة عليها و إنما يصبح القائد جزءاً من جماعة عبارة عن منسق عليه كسب ثقة غيره و هكذا المسؤولية تصبح جماعية.

- النمط الأبوي: ظهر النمط الأبوي بعد ظهور النقابات و تزايدت قوتها، و في الدول النامية حديثة الاستقلال حيث يقوم القائد بالعناية بالعمال و المساهمة في حل مشاكلهم المهنية و حتى الاقتصادية و الاجتماعية.[2]

- نمط منح الحرية: و هو ما يسمى بالنمط الفوضوي أو " اتركه يعمل " و هي طريقة تعطي الحرية الكاملة للعمال و المتقدمين للتصرف.

ب- سمات الشخصية القيادية:

الفكرة الأساسية هو أن " القائد يولد و لا يصنع " و يبقى هذا المدخل فرضيته على أن هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي تميز بين القائد الناجح و القائد الفاشل و غالبا ما يتم تحديد تلك السمات عن طريق قياس السمات النفسية و الاجتماعية و العضوية للقادة المتميزين و قد أدت نتائج البحوث في هذا المجال إلى اقتراح عدد كبير من السمات الأساسية للقائد الناجح غير أن تلك السمات اتفقت مع بعضها البعض أحياناً و تعارضت أحياناً أخرى غير أن نتائج تلك السمات لم تؤدي في النهاية إلى تكوين نمط واضح محدد يمكن الاعتماد عليه في وصف سمات القائد الناجح.

---

[1] عياصرة علي، " **الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية** " ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص116.

[2] الخطيب رداح محمود، الخطيب احمد محمود، " **القيادة دراسة حديثة**" ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 146.

و يلخص الجدول التالي أهم السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات.[1]

الجدول رقم (01-01): سمات القائد الناجح.

السمات	الخصائص المادية	المهارات
- التكيف مع الموقف - التفاعل مع الأحداث الاجتماعية - الطموح و الرغبة في الإنجاز - الحزم - التعاون - القدرة على اتخاذ القرار - الاستقلالية - الرغبة في السيطرة و القيادة - الإصرار - الثقة بالنفس - تحمل ضغوط العمل - الرغبة في تحمل المسؤولية	- مستوى النشاط البدني - المظهر - الطول - الوزن	- المهارات الفكرية - القدرة على الإبداع - الدبلوماسية و التكتيك - اللباقة في التحدث - الذكاء - الإلمام بالعمل - الترتيب و النظام - القدرة على الإقناع - الذكاء الاجتماعي

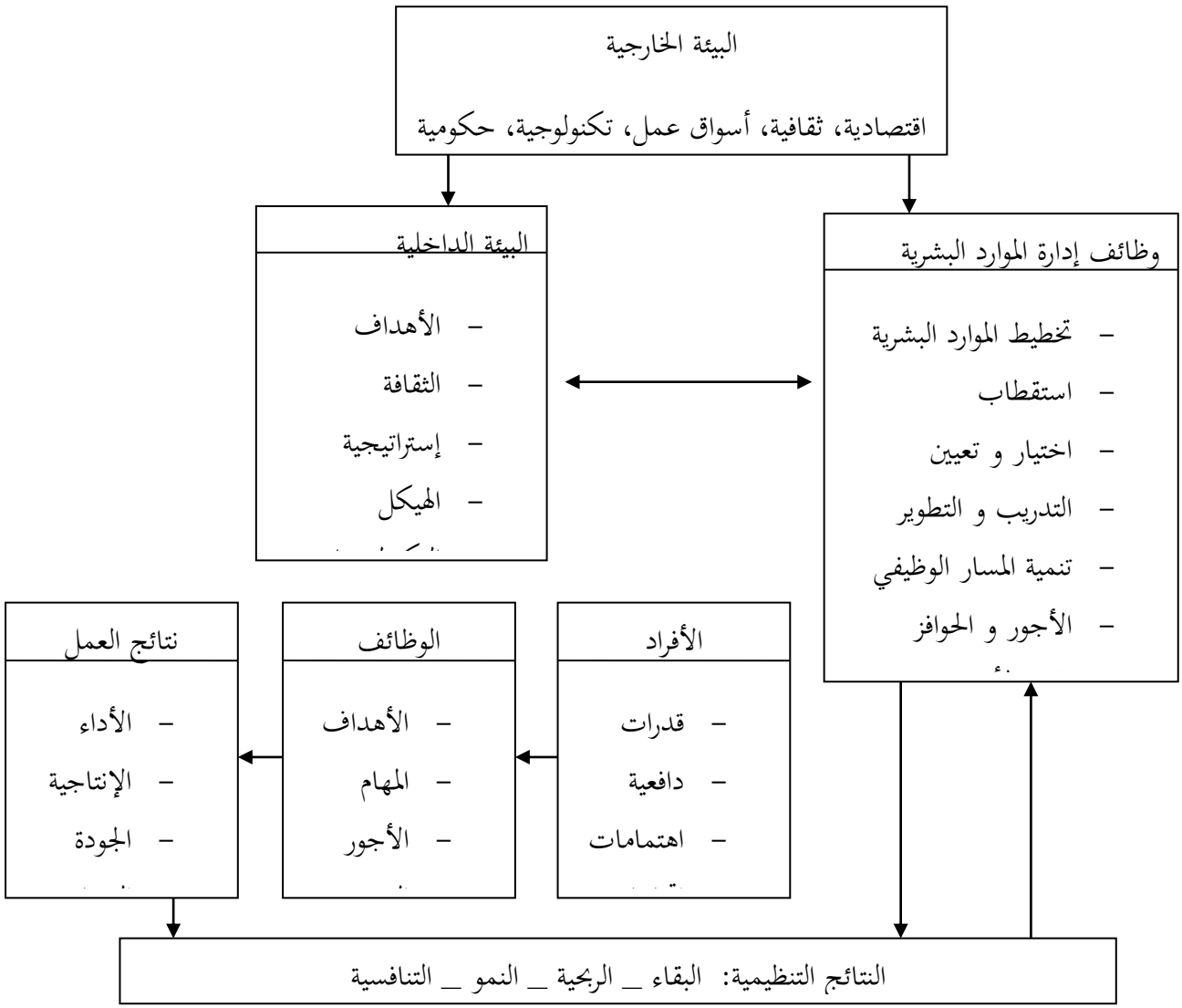
المصدر: فالي ياسين،" **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، ،2014،ص 37.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بعد أن كانت إدارة الموارد البشرية في مرحلة الإدارة العلمية مجرد تقسيم للعمل، أخذت تتطور شيئا فشيئا عبر الحقبة الزمنية لتهتم بعدها بالعلاقات الإنسانية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

[1] فالي ياسين، مرجع سابق، ص 37.

الشكل رقم (01-09):أبعاد الإدارة الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي،"**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص18.

يلخص هذا الشكل كيف يجب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التصرف كشريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات لممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب و اختيار و تدريب و تعويض و تحفيز لتحقيق أعلى مستويات الأداء، و ذلك لأنها تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و تنفيذها بما يتلاءم و يدعم مع الإستراتيجيات التنظيمية و ذلك بتوفير مدراء الموارد البشرية المعلومات اللازمة للمخططين الإستراتيجيين من وضع للخطط و توزيع للموارد البشرية و مهاراتهم حتى يتمكنوا و يساعدوا مدراء الإدارة العليا في اختيار الإستراتيجية الأفضل لمواجهة التنافسية و تحقيق الربحية.

و لذلك تبادر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعدة إجراءات لبناء إستراتيجية فعالة و قابلة للتنفيذ من بينها:[1]

1- تحديد الأهداف: يعني تحديد الأنشطة التي تريد الإدارة الوصول إليها و التي تشملها إستراتيجية وخطط الموارد البشرية.

2- التشخيص الإستراتيجي: و يطلق عليه مصطلح التحليل الإستراتيجي للبيئة فهي المصدر الأساسي أوسبب التغيير، و يعني تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة.

3- صياغة و تكوين الإستراتيجية: و تسمى كذلك مرحلة التخطيط الإستراتيجي و تتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية و التحليلية، حيث تحدد مجموعة من السبل و المداخل و الاختبارات التي يمكن أن توصل إلى استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب، و في أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن و في مجال الموارد البشرية يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، و كيفية الحصول عليها و تحديد المهام و الواجبات الموكلة إليها، و تنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل.

4- تنفيذ و تقييم الإستراتيجية: يتم تنفيذ مختلف الإستراتيجيات من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج و موازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك.

أما فيما يخص تقييم الإستراتيجية، فتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و كذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية، و تنفيذ البرامج متوسطة المدى، و أخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برصد و تقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الإستراتيجية، و فرز ما يمكن اعتباره عامل النجاح الرئيسي الذي يكون مفتاح تشغيل باقي العناصر.

إن ما يميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية هو دعم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة، بغية تحقيق الإستراتيجية العامة لها و الوصول إلى النتائج و الأهداف المسطرة التي تسعى إليها.[2]

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي مطر، " **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** "، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص 24.

[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص 199.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنّما هي نتيجة لعدد من التطورات والتغيرات و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، و هذه التطورات أثرت على إدارة الموارد البشرية.

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق نظراً لأهميتها في المنظمة فهي تقوم بعدة وظائف أساسية مثل تكوين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين و ترقيتهم و نقلهم، و أصبحت تطبق في كل المنظمات الحديثة باختلاف أنواعها و أحجامها و أهدافها.

فإدارة الموارد البشرية تعد من أهم العناصر المهمة ينبغي على المنظمة إعطائها أهمية من أجل تحقيق الأهداف، و لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها يجب عليها تكوين مواردها البشرية بصفة دائمة من أجل التفوق على المنافسين. فالموارد البشرية أضحت من الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل الرفع من كفاءتها باعتبارها العنصر المفكر و القادر على الإبداع و الابتكار.

كل هذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، و على هذه الأخيرة أن تدرك أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية و التفوق على المنافسين.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي بال المنظمات كثيرا، إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم،وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المنظمات بالتنسيق مع الجهات البحثية من اجل الوصول إلى الأسس و الأسرار التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على ميزة تنافسية في السوق.ففي ظل المنافسة و سرعة التغيرات و التطورات في رغبات و احتياجات الزبائن و العملاء تسعى المنظمة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز و البقاء في السوق،واكتساب ميزة تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل تحرير التجارة الدولية مما دفع المنظمة نح تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر.

أدركت المنظمات أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و التفوق على منافسيها و باتت توليها أهمية كبيرة مقارنة بالموارد الأخرى، باعتبار أن الموارد البشرية هي التي تعمل على استثمار باقي الموارد في المنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بتنمية قدرات الأفراد و تطويرهم من اجل الحصول على ميزة تنافسية أو أكثر، فاليوم بات نجاح المنظمات يتوقف على إدارة الموارد البشرية باعتبارها أهم مواردها.

و بناءا على ما سبق فإننا سنحاول في هذا الفصل التطرق و من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول:المنافسة والتنافسية.

المبحث الثاني:مفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: المنافسة و التنافسية

يعتمد نجاح المنظمات على طبيعة المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها فإذا أحسنت اختيار الاستراتيجيات التنافسية بشكل أفضل فإنها حتما سوف تحقق ميزة تنافسية أو أكثر و يمكنها التغلب على منافسيها.

المطلب الأول : تعريف المنافسة و أنواعها

أولا:تعريف المنافسة

هناك عدة تعاريف قدمت للمنافسة و فيما يلي نذكر البعض منها :

تعرف المنافسة على أنها" وضع تتزاحم فيه المنشات الاقتصادية (المنتجون أو التجار) في عرض (إنتاج أو تسويق) نفس المنتج السلعي أو الخدمي داخل نفس السوق من اجل الربح و ذلك من خلال محاولة كل منهم جذب اكبر عدد من العملاء ".[1]

و تعرف أيضا على أنها"المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار و تبادل (السلع و الخدمات) ضمن شروط السوق".[2]

كما تعرف أيضا بأنها"تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار الجودة, المواصفات، توقيت البيع,أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع، و كسب الولاء السلعي و غيرها".[3]

من خلال التعاريف السابقة نقدم التعريف الإجرائي للمنافسة:

" المنافسة هي حرية المنظمة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه وذلك لمواجهة المنظمات المنافسة الأخرى من نفس القطاع، مع الحرص على حمايتها، و تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة".

ثانيا: أنواع المنافسة

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة هي:

1- المنافسة التامة :

تتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنظمات حيث تقوم هذه الأخيرة بإنتاج سلع متجانسة,أي أن إنتاج أي منظمة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المنظمات ويكون تعويض تام,وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة تؤخذ لتحديد المواصفات المادية للسلعة وليمثل إنتاج أي من هذه المنظمات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار مات بيعه المنظمة الواحدة ليؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه

[1] www.alyaum.com;08/04/2017,20:46

[2] فريد نجار،" **المنافسة و الترويج التطبيقي** "، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر ،الإسكندرية 1999، ص 18.

3 Jay B ,Barney**, Delwing N, Clark, ressource based theory creating and sustaining compétitiveavantage**, Oxford university ,New York, 2007, p 24.

تقبل المنظمة السعر في ظل المنافسة التامة و لتحدد، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المنظمات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد".[1]

2-الاحتكار التام:

يمكن اعتبار الاحتكار التام كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المنظمة وحيدة في إنتاج سلعة مالي ست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي ليقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع، وقد يكون المشتري وحيد, ويواجهه عدد كبير من البائعين ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضته هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء، حيث يتميز بانفراد منظمة وحيدة في سوق تعرض منتجا عديم البدائل، صعوبة دخول إي منافس في السوق، وتحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض و الطلب)[2].

3-المنافسة الاحتكارية :

يعتبر هذا النوع الأقرب إلى الواقع من المنافسة التامة، بحيث تؤدي المنافسة بين المنظمات إلى تحديد أسعار المنتجات، تحديد المنافسة حسب النوعية والخدمة، وتحديد المنافسة حسب القيام بالحملات الدعائية، هذه هي سمات المنافسة الاحتكارية وتتمثل استخدامات نظرية المنافسة الاحتكارية وسيلة لتوفير نماذج معينة من المنافسة، حيث يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المنظمات، حيث تنتج كل منظمة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المنظمة المنافسة[3].

4-احتكار القلة :

وتتميز بوجود عدد قليل من البائعين، بحيث يستطيع إي واحد منهم التأثير مباشرة في السوق، لهذا سنتم التصرفات بالحذر الشديد، لان إي تخفيض من منتج واحد يقابل بتخفيض من الآخرين, فيكون اتفاق بيع جميع المنتجين على إتباع سياسة سعريه واحدة, وحتى تقسيم السوق إلى حصص، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام إي واحد من هذه القلة لاستطيع أن يخرج غيره من السوق[4].

يتضح من خلال ما سبق أن المنافسة أربعة أنواع هي: المنافسة التامة و تتميز بوجود عدد كبير من المنظمات، و الاحتكار التام و يتميز بانفراد منظمة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل، و المنافسة الاحتكارية حيث

---

[1] حسين عمر،" **الموسوعة الاقتصادية**، دار الفكر العربي " ، مصر، 1996،ص 112.

[2] رجم نصيب، أمال عياري، " **تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط** "، ملتقى دولي، جامعة، بسكرة، 29 أكتوبر 2002.

[3] Grant R, M, The Resource-Based Theory off Competitive Advantage : Implication for Strategy formulation, California Management Review, printemps 1991, vol 33, N 3, p 114.

[4] فريد النجار، مرجع سابق، ص 19.

يعتبر هذا النوع الأقرب إلى الواقع من المنافسة التامة، و أخيرا احتكار القلة و يتميز بوجود عدد قليل من البائعين بحيث يستطيع أي واحد منهم التأثير مباشرة في السوق.

المطلب الثاني: تعريف التنافسية

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد, كما تظهر إنا مفهوم التنافسية يختلف وفقا إلى مستوى التحليل إذا كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة (القطاع)أو على مستوى الدولة, وسوف نحاول أن نعرف كل واحد على حدي.

أولا : تعريف التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى الدولة بأنها : "قدرة البلد على رفع حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع".[1]

ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها : "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت تحقق مستوى معيشة أفضل على المستوى الطويل". [2]

يشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى قدرتها على إنتاج السلع و الخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعبر عن قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

ثانيا: تعريف التنافسية على مستوى القطاع

تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع على أنها :"قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة", ومن ثم فان الصناعة التي تتمتع منظماتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية[3].

يشير هذا التعريف إلى أن التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة تعبر على مدى قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق النجاح في الأسواق العالمية و من ثم سوف تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، و بالتالي فان منظماتها تتمتع بقدرات تنافسية تمكنها من المنافسة محليا و دوليا.

ثالثا: تعريف التنافسية على مستوى المنظمة

تعرف التنافسية على مستوى المنظمة على أنها: "الجهود و الابتكارات والإجراءات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمة من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[4].

---

[1] عمر صقر، "**العولمة وقضايا معاصرة** ",الدار الجامعية,الإسكندرية,2003,ص 9.

[2] Jean-CHarle, **Dynamique Concurrentielle et valeur d'entreprise**, édition EMS, paris, 2004, p 2019.

[3] www.elbassair.net .09/04/2017 ,11 : 42

[4] Ahmed bounfour**, le management des ressources immatérielles**, dunod, paris, 1998, p127.

يشير هذا التعريف إلى أن التنافسية على مستوى المنظمة تعبر على مدى قدرة المنظمة على ممارسة الجهود و الابتكارات و الإجراءات الإدارية و التسويقية و الابتكارية من اجل الحصول على شريحة واسعة في الأسواق التي تهتم بها.

كما عرف البعض التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كثافة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية, مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة"[1].

كذلك تعرف التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات، بالنوعية الجيدة، و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".[2]

و عليه فان التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة المنظمة على تلبية حاجات الزبائن بكفاءة أعلى من المنظمات الأخرى.

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة :

المعيار الأول : يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة، وبناءا على ذلك فان التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول.

المعيار الثاني : يستند على السوق بمعنى إن التنافسية تقاس من خلال أداء المنظمة في السوق مقارنة بنظيراتها, وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق.

المعيار الثالث : تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من عدة جوانب فهناك من يرى انها محفز قوي يدفع نحو بذل الجهد, قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قيل الممارسين.

المطلب الثالث : أهداف التنافسية

للتنافسية عدة أهداف تتمثل في:[3]

– التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات.

– الحصول على الإرباح إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءات الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم إرباحها فالإرباح تعد مكافأة للمنظمات عن تمييزها وتفوقها في أدائها.

– تحقيق درجة عالية من الكفاية فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمة الأكثر كفاءة.

ومن بين هذه الأهداف التي تسعى إليها التنافسية أيضا هي:

[1] فريد النجار, مرجع سابق, ص 11.

[2]Masaaki Imai, **Kaïzen : la cle de la compétitive japonaise**, Ed, Eyrolles, paris, 1994, p 28.

[3] صلاح الشنواني ، " **اقتصاديات الأعمال** "، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 2000، ص 130.

تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتمثل فيما يلي :

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر و التكلفة الحدية للإنتاج.
- القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
- إعطاء فرصة لكل المنظمات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
- القضاء على شبح الاحتكار الذي يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.

تتأثر التنافسية بعوامل عدة تتمثل أهمها في الشروط الاقتصادية التي تحكم البيئة التي تشغل فيها المنظمة وما تعطيه من فرص عمل يحاول مل منافس استغلالها بطريقة والتي تتحكم فيها إمكانياته المادية و البشرية كما أن أهداف المنافسة تتأثر بدرجة اكبر بحالة المنظمة المالية والتي تحدد بدرجة نوعية الأهداف التي تطمح إليها المنظمة. فالمنافس يكون أحيانا مجبرا على إتباع هدف معين نتيجة الحالية المالية للمنظمة حيث كلما كانت إمكانياته المالية جيدة كلما كان له اختيار أكثر في تسطير أهدافه لأنه من غير المعقول أن تسطر منظمة ما هدف النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة في البحث والتطوير وهي حالة مالية سيئة.

ومن المؤكد أن المنظمات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فان المنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولتها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو النمو لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل عل توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار[1].

[1] مصطفى احمد حامد رضوان، " **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم** "، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 21.

المبحث الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

تجتهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على: " أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنظمات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و يعطي المنظمة بعض التفوق على منافسيها المباشرين ".[1]

أما Jean-Jacques Lambin فعرفها بأنها : " الصفات و الخصوصيات التي يمتلكها منتج أو علامة ما، إن تلك الصفات و الخصوصيات يمكن أن تكون من طبيعة متنوعة و تتعلق بالمنتج نفسه (الخدمة الأساسية)، أو تتعلق بالخدمات الضرورية التي تصاحب الخدمة الأساسية، أو على إجراءات الإنتاج، التوزيع، أو البيع المتعلقة بالمنتج أو المنظمة ".[2]

أما سملالي يحضيه فذكر : " أن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، و تنشا بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية، مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع و الابتكار بمفهومه الواسع".[3]

من خلال التعاريف السابقة نقدم التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: " الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، وكذلك، هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ".

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية.

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:[4]

1- تبنى على اختلاف و ليس على تشابه.

---

[1] حيدر معالي فهمي،" **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** "، الدار، الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2002، ص 08.

[2] Jean-Jacques Lambin**, Le Marketing Stratégique, Fondement, méthode et applications**, 2ème édition, Ediscience international, paris, 1993, p 209.

[3] سملالي يحضيه، " **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 6.

[4] Barney, J. B., ***firm ressources and sustaining competitive Advantage***, journal of Management, 17, 19991, p 102.

2- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:[1]

1- حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.

2- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لان كل شرط مرهونا بالأخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية و هذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر و هي هشة يمكن إلغائها، و كيف لها أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلا.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هما:

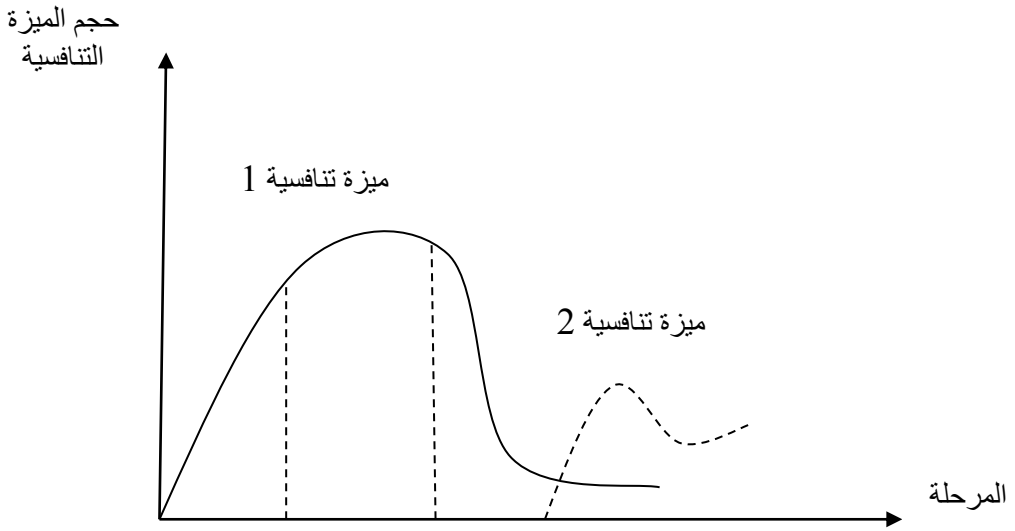
1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحتفظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية اكبر تطلبت جهودا اكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فللميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، و تبدو دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم او النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة، بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تقديم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ منظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل.[2]

[1] G, Garibaldi, **stratégie concurrentielle : choisir et gagner**, Ed, d'organisation 1994, p 96.

[2] نبيل مرسي خليل، " **الميزة التنافسي في مجال الأعمال** "، مركز، الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 84.

الشكل رقم (02-01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، " **الميزة التنافسية في مجال الاعمال** "، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:[1]

1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، و تكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثم انخفاض في الوفرات.

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية. و إذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة لنشاط المنظمة.

2- نطاق التنافس:

يعبر عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس هي: القطاع السوقي، القطاع الراسي، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة.[1]

الجدول رقم(02-01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها (قرار التصنيع) أو خارجه بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق ميزة التكلفة الأقل أو التمييز ومن الجانب أخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمنظمات في تغيير مصادر التوريد (ومنافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد) أو تبرر مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق علمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدمتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها من شانها خلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية جديدة قد يمكن استخدام التكنولوجيا و الأفراد أو الخبرات الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المصدر: فالي ياسين، " **دور إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2014، ص 106.

[1] فالي ياسين، مرجع سابق، ص 104.

يتضح من خلا الجدول أن هناك أربعة أنواع لنطاق التنافس هي:

نطاق القطاع السوقي و الذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء، النطاق الراسي و الذي يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها أو خارجه بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، و النطاق الجغرافي و يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة و يسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و أخيرا نطاق الصناعة و الذي يعبر عن مدى الترابط الصناعات التي تعمل في ظلها من شانها أن تخلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية جديدة قد يمكن استخدام التكنولوجيا أو الأفراد.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

أولا: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.[1]

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن منظمة أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس.[2]

ا- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل و تكون المراقبة كما يلي:[3]

- مراقبة الحجم : يمكن من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، و من منطقة إلى أخرى.فمثلا الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، و تجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى و منه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبذولة، من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و

1أحمد بلالي، " **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية** "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 166.

2 Gérard, Lafay, stratégies **concurrentiel, éd organisation**, paris, 1996, p 96.

3 Françoise Dupuich-Rabasse, **gestion des compétences et knowledge management : renouveaux de la création de valeur en ressources humaine**, édition, liaison, paris, 2002, p 18.

الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

مراقبة الروابط: تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، و استغلالها من جهة أخرى. فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، و قد تلجا المنظمة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة، و ذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، و توظف أفضل المستخدمين، و تتعامل مع موردين ذوي خبرة و دراية.أما في بعض القطاعات الأخرى، فان التريث و الانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة يتنافس بها السباقون، و إما بغرض دراسة سلوكات المنافسين و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، و قد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم في الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر، و بالتالي فان مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثم تخفيض التكاليف.

مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن و الموردين له، عادة تأثر على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين.

ب– تطبيق ميزة التكلفة الأقل:[1]

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، و لكن تبعا لعمل جاد و دائم، فللمنظمات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى و إن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. و قد يكون التحسين في الموقع للمنظمة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يمتلكه من انتباه و إدراك و وعي من قبل المسيرين. و تعد العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمنظمات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، و مقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين فيأخذون القرارات بشأنها.

[1]Lamarque, Éric, **Avantage Concurrentiel et Compétence : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, finance contrôle stratégie**, volume 4, N 1, mars 2001, p 66.

2- ميزة التميز:

تتميز المنظمة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ا- الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز يستند على عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تتمثل فيما يلي:[1]

الإجراءات التقديرية: تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، و للكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيأ على تفرد المنظمة، وتتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات) ، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط ، المعلومات المستخدمة من اجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة ، الضغط و المتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة، و يمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

الروابط بين أنشطة المنظمة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا، لا تحدد أجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في المعالجة الطلبات، و كذا تردد الباعة لأخذ طلبهم.

الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن ، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المنظمة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال افصل للأنشطة المشتركة بين المنظمة و هذه الأخيرة، فمثلا، تكوين المزارعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات ، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين، فمثلا، المنظمة التي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج ، يمكنها تحقيق ميزة التميز. و خلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها للتأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

التموضع: قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد ، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها ، مثلا ، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

---

1 عمار بوشناف، " **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطويرها** "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة ، بمجرد ان يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

التعلم و أثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يدرس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. و من ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.

التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير.

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، و من قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. و من ثم فان المنظمة مطالبة بمعاينة الآلات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. و تعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لان بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلا، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملي الإلحاق و استغلال الروابط فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المنظمة فريدة تسمح لها آلا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

ب– تكلفة التميز:

المنظمة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلا، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، و لإنتاج منتجات أكثر قوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكيل تعد الأحسن و الأطول عمرا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين.

تختلف تكلفة التميز من منظمة لأخرى. ذلك لان موقع المنظمات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، و من ثم ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، و تقليص أجال التسليم. و تفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده إن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لان التميز غير مكلف، بل لكون المنظمات لا تشغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، و هي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.[1]

[1]Anne Dietrich, **Le management des compétence, vuibert,** paris, Avril 2008, p 3.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، و بقدرة المنظمة على تحقيق التميز.[1]

1- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها. و فشل أي منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير.

و تتحقق الميزة التنافسية لمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

و على الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الكبير في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليه، و خدمات ما بعد البيع.

و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي تتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

2- البعد الثاني:التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر ارخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية. و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة مميزة عن المنظمات الأخرى، و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات و قدرات المنظمة، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من اجل مقابلة احتياجات عملائها، و تختلف الإمكانيات التنظيمية عن

[1] مصطفى محمود أبو بكر، " **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** "، الدار، الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

العناصر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة المنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية أو أكثر ، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح لها توجيه الجهود نحو أهداف واضحة مما يؤدي بدوره الى وفرات في الوقت و الجهد و المال، فهناك عدة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية.

أولا:مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني و مدخل الموارد.

1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية أو أكثر، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة ، و تصنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل مقارنة بالمنافسين، و من بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحنى التعلم و الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و كذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر.[1]

ب- إستراتيجية التميز و الاختلاف: يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى جودة الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، و تتزايد درجة نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.[2]

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء). [3]

---

[1] نبيل مرسي خليل،" **الإدارة الإستراتيجية، الميزة التنافسية** "، دار الفاروق، الإسكندرية، 1996، ص 118.

[2] نبيل محمد مرسي، " **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس** "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 33.

[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 119.

2- الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة تنافسية أو أكثر، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى بحيث تملك الدول عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية المعرفية المالية و البنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العوامل نظاما قائما بذاته ، و من نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز ميزة تنافسية للصناعات الوطنية، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لميزة تنافسية أو أكثر يمكن تدويلها.[1]

3- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات لذلك، بحيث حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حين استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية، و يمكن التميز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة:

تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية:[2]

المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تأثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، و من ثم اختيار مورديها و التفاوض معهم بشان جودتها و أسعارها و مواعيد جودتها، يصبح أمرا ضروريا فالمنظمة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة و انتهاء بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ و السلامة من الحوادث و الأخطار.

معدات الإنتاج: تسعى المنظمة إلى تحويل المواد الأولية ضمن عمليات الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلا هاما من أصول المنظمة، و من ثم فان الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم، و برمجة عمليات الصيانة يضمن ذلك كله فعالياتها أطول فترة ممكنة، أما من الماحية المحاسبية ، فانه يجب اختيار نمط الاستهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات.

أما من ناحية تسييرها فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعدات (الرمز، التسمية، تكلفتها....الخ) حيث تسمح هذه المعلومات و اتخاذ القرارات بشان استبدالها و الإبقاء عليها، فان كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمنظمة الالتزام بتعهداتها اتجاه المتعاملين معها مما يجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات.

الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق اكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة) و يتم ذلك كله بواسطة استثمارات

1معموري صورية، الشيخ هجيرة، " محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، **في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، 9 مارس 2009، ص 6.

2عبد الرؤوف حجاج، " **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 164.

فعالة التي بمقدورها تحقيق المالية التنافسية ، و حتى تتمكن المنظمة من تقويم حصتها المالية، فهي مطالبة إلى الاستناد إلى مؤشرات كمية و أخرى نوعية حتى يمكن تقديم تفسير واضح و موضوعي للنتائج المالية المتحصل عليها، و تشير الحصة الجيدة اهتمام المتعاملين (البنوك، موردين، زبائن) حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المنظمة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي في المدى البعيد.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، و كذا الطريقة التي يتم استغلالها بها و التوفيق بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ب- الموارد غي الملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار انه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير انه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة ما يلي:[1]

1- الابتكار:أن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات و الذي صاحبه انفجار تنافسي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار و التركيز عليه إلى اعتباره من الأسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار)مصدر متجدد للميزة التنافسية. [2]

2- الكفاءة:تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما و أوسع النطاق على مستوى المنظمة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.[3]

3- الجودة:نتيجة لتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، أصبحت المنظمة تهتم بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

4- الوقت:يعتبر تغير الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

5- المعرفة:تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية و هي الأداة لتحقيق السبق و تدعيم المكانة التنافسية للمنظمة فباستطاعة المنظمة أن تحقق الأفضلية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث و التطوير.

6- المرونة: يقصد بها القدرة قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف، بالإضافة إلى قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.[4]

---

[1]عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 36.

1نجم عبود نجم ،" **الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية** "، أخبار الإدارة : نشرة فصلية ، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999، ص 9.

[3]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 98.

[4]TugurlAtmer**, Ronald calori, Dignostic et décisions stratégiques**, édition dunod, paris 1998, p 122.

تسعى المنظمات دائما إلى اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي اوجب عليها ضرورة إعادة و تهيئة القدرات و الإمكانيات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بهاو تجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

ثانيا::معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية الميزة التنافسية بثلاث محددات هي:[1]

1-مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية من مرتبتين هما:

ا-ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يمكن تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب-ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية، تمييز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج او خدمة من نوعية معينة)،و تتميز هذه الميزة بعدد من الخصائص أهمها:

يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المتدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، و العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.

تعتمد على تاريخ طويل إلى الاستثمار المستمر و المتراكم في التسهيلات المادية، و التعلم، التخصص، و البحوث و التطوير و التسويق.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

في مجال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة ، فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق ميزة جديدة و بشكل أسرع و قبل أن تقوم المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير الميزة و خلق ميزة تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

يتضح من خلال ما سبق أن نوعية و جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاث محددات هي:

- مصدر الميزة و ترتب وفق درجتين هما:ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة (مثل التكلفة الأقل)،و ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة (مثل التكنولوجيا العلمية)، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة، درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة.

[1] فالي ياسين، مرجع سابق، ص 106.

المطلب الرابع:كيفية تنمية تطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية الميزة التنافسية من خلال إدارة و اكتشاف طرق جديدة و أفضل للمنافسة في صناعات ما و تطبيقها على السوق و يعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار، و يعرف الابتكار هنا بشكل واسع بأنه يشمل التحسينات و التطويرات في التكنولوجيا و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء،و يتم إجراء ذلك من خلا إحداث تغيرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتوزيع.....و غيرها يتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي و إجراء البحوث و التطوير، و من أهم أساليب الابتكار التي تغير من الميزة التنافسية هي :[1]

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسوق، و الإنتاج و التسليم و الخدمات المقدمة للعميل.[2]

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:عندما يقوم المشترون بتنمية حاجيات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحاجيات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة:تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق و الفكرة ليست فقط الوصول إلى القطاعات الحالية في السوق الجديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة للوصول إلى المستهلكين خاصة.

4- تغيير التكاليف للمدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف مثل:العمالة ، المواد الخام، الآلات، وسائل النقل.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم تنافسية المنظمة

لقد أدركت المنظمات أهمية و دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و باتت توليها أهمية كبيرة كتكوينها و تدريبها و توفير الظروف المناسبة لها.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

تبين للمنظمات المعاصرة أن المصدر الحقيقي و الحجر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو "المورد البشري" الفعال، و أن ما يتاح لديها من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية، و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لا مكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و التنظيم، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة لكن

[1]Hafiz Minza**, global competitive strategies in the new world economy**, Edward Elgar publishing, cheltenhem,UK,1998, p 220.
[2]Giget Marc**, la dynamique stratégique de l'entreprise**, édition dunod, paris, 1998, p 44.

توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية و إطلاق الفرصة أمامه للإبداع و التطوير و تمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تنير التحديات و المشكلات و تدفعه إلى الابتكار و التطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات و قدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، و وضع تلك المبتكرات و الاختراعات في حيز التنفيذ.

و لقد كانت للتغيرات التالية أثرها على المستوى العالمي:

– التطورات العلمية و التقنية و انتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات و الاتصالات و التي تتطلب استيعابها و تطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية..

– تسارع عمليات الابتكار و التحديثات للمنتجات و الخدمات و الاهتمام بتنمية المهارات الابتكارية و الإبداعية للعاملين و إتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم و ابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

– اشتداد المنافسة و اتساع الأسواق و تنامي للطلب" الأمر الذي تطلب وجود مختصين" في مجالات البيع و التسويق و الترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

– ظاهرة العولمة و انفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات و ظهور منظمة التجارة العالمية و دورها في تحرير التجارة الدولية خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر اوجد هو الآخر احتياجا لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة و تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

– ارتفاع مستوى التعليم و تطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم و التقنية الجديدة و المتجددة و الذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات و صيانتها و من ثم اكتساب القدرة التنافسية.

كل تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المنظمة المعاصرة إلى الموارد البشرية و بداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و أكثر الأصول أهمية خطورة في المنظمة و بذلك بدأت المنظمة المعاصرة تبحث عن مفاهيم و أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها و حيوية الدور الذي تقوم به.

و من ثم بدا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية الحديثة فيما يتعلق بنظرتهم أو تعاملهم مع المورد البشري.[1]

[1] نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 196.

و الجدول التالي يمثل الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.[1]

الجدول رقم(02-02):الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تعلق بتنفيذ سياسات تنظيم العاملين.	اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة و تتشابك مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة لها، مع تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات و الاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية و التحول نحو نظم و تقنيات الموارد البشرية الالكترونية.
اعتبار "نفقات "تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.	اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.
اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية و تحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية و استثمارها.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و التأكيد على روح الفريق.

[1] علي السلمي ،مرجع سابق 36.

الاهتمام بعمليات الاستقطاب و التوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.	الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية و هي إدارة الأداء و تحقيق الإنتاجية الأعلى و تحسين الكفاءة و الفعالية.
الانحصار في عمليات بحث و استقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: علي السلمي، " **إدارة الموارد البشرية** "، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة،2001، ص 36.

يتضح من خلال الجدول أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تتبنى مفاهيم و تقنيات حديثة إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات و الاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية الالكترونية،كذلك تهتم بالقدرات الذهنية للفرد و تمكين العامل و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية لكي يشعر بأهمية الوظيفة ، أيضا تهتم بإدارة الأداء و تحقيق الإنتاجية الأعلى و تحسين الكفاءة و الفعالية و تعمل على انتقاء أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

و باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية الأخرى في المنظمة و نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة، فانه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير و تنمية هذا المورد من اجل الوصول به إلى حد الامتياز، فالمورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها باقي الموارد في المنظمة ، لذا يجب على المنظمة إعطاءه أهمية و الاهتمام به من خلال تطويره و تنميته و توفير جميع الظروف التي تساعده علة الإبداع و الابتكار من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

و بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق المنظمة يجب أن تتوفر فيها خصائص تتوافق مع مبادئ التنافسية التالية:[1]

أولا:خاصية القيمة

تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا الفاقد من الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أو زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا

1 احمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، **في الملتقى الدولي السابع للصناعات التأمينية، الواقع العلمي و أفاق – تجارب دول –** جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير 3 – 4 ديسمبر 2012، ص 11.

العميل، فقد اكتشفت إحدى الدراسات بان هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين و تحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا:خاصية الندرة

أن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة و لكنها ليست وعيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في منظمات منافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي منظمة، لذلك فانه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

إن امتلاك المنظمة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

ثالثا:خاصية عدم القابلية للتنفيذ

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة النادرة أن توفر للمنظمة وا يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، و مع ذلك عندما تستطيع منظمة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فانه يمضى الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزة التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المنظمة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.[1]

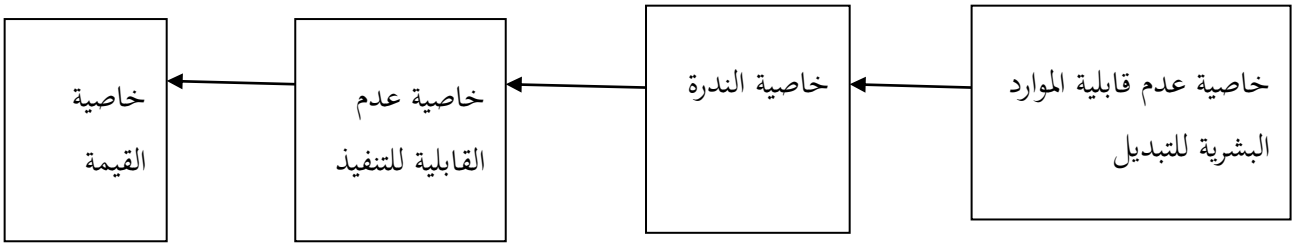
رابعا:خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر فهو الأقدر على الإبداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.[2]

[1] احمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 12.

[2]Jaques Grisé et autres, **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durables**, document de travaille, 013, faculté des siences de l'administration, Québec, 1997, p 02.

الشكل رقم (02-02):خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية



المصدر:احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، **في الملتقى الدولي السابع للصناعات التأمينية، واقع علمي و أفاق – تجارب دول–** جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير 3 – 4 ديسمبر 2012، ص 12.

المطلب الثاني: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية و خصائص المورد البشري المشكل لها

من اجل أن تحصل المنظمة على ميزة تنافسية تستطيع التغلب على منافسيها تسعى إلى توفير الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، لأنها باتت تدرك أن الموارد البشرية أصبحت أهم مورد للحصول على الميزة.[1]

أولا: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد البشرية

إن تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر للمنظمة يتطلب توفرها على العديد من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا، لان ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمنظمة و تعد الموارد البشرية أهم مورد يمكن للمنظمة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة، باعتباره مورد صعب الحصول و كذلك كثيرا التغير و التعقيد، خاصة في الوقت الراهن، الذي يتميز بتغير ظروف العمل و انتشار الوعي لدى العمال ، و بالتالي فان إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، و المحافظة على تنافسينها و كذا حصولها على ميزة تنافسية تساعد على البقاء في الأجل الطويل، و عليه يمكن إدارة الموارد البشرية أن تساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب نبرزها فيما يلي:[2]

– الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس، و الاهتمام بتسييره جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، طبعا بالتكامل مع الموارد و الكفاءات الأخرى، حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المنظمة.

1 حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 196.

[2]علي السلمي،" **إدارة الموارد البشرية**" دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص367.

– التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف و تمتعهم بالسمات و الخصائص من خلال تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة و في هذا الخصوص نذكر أن أمام المنظمة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث و الاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة و أساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.

– الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى اشمل و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحسارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، و مهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

و قد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب و تنمية الموارد البشرية لا يتحقق بمجرد توجيهها و تركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، و إنما لا بد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها و ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم و تتميز معارفهم في تطوير الأداء.

و لكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات و مراكز البحث و حتى المنظمات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.[1]

– ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد و إتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الدورات العلمية و المهنية المختلفة و تطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات و الندوات و رسوم العضوية في الجامعات و الهيئات العلمية و المهنية، فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا و المتخصصة مع تحمل نفقات عنهم كلها أو جزء منها و على حساب وقت المنظمة.

– تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد و توفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة و العمل بمبدأ الابتكار و الفناء.

نذكر هنا أن المنظمات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته و ليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر و يبتكر و يشارك في المسؤولية و يتحمل المخاطر.

– مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراءات المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل و في هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح و توزيع أسهم مجانية، لتحفيزها و تنمية اهتمامها بالعمل.[2]

---

[1] حفيان عبد الوهاب،مرجع سابق، ص 207.

[2] Robert Salmon,Yolaine-linares,**l'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble**, Economica, paris,1997, p 120.

– فتح قنوات الاتصال و تسيير تدفقات المعلومات و المعرفة بين قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول و التعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المنظمة هو أنها لا تنقص و لا تهتلك بالتداول بالعكس فهي تنمو و تتطور كلما انتشرت و تم تداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم و تامين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير و الإبداع و المساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفة للمنظمة.

– تطبيق نظام إدارة الأداء و من ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية و المادية و التقنية و التصميمية في إطار متناسق و متكامل و الاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية، و اخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطة الأداء و تحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب و الاجتماعات الدورية بين العاملين و الرؤساء و الكشف عن أفكار جدية لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

– و من اجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات و الكفاءات و الاهتمامات و ضمان توجيهها جميعا نحو الأهداف المحددة وفق الأساليب و الأولويات المعتمدة يجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا و هو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه المساندة و التنسيق و التقييم و غيرها من الوظائف و الذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات و استكمال مقومات التميز. فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه و يطور و ينمي قدرات الموارد البشرية. إذا هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار و القيم إذا يجب تغيير النظرة إليه و إلى القيادة الإدارية ككل، و اعتبارهم هم مديرين و مساندين و رعاة للعاملين و ليسو رؤساء و مسيطرين.[1]

ثانيا: خصائص المورد البشري المشكل للميزة التنافسية

يتم إنشاء المنظمات لأغراض و غايات محددة، فهي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة زبائنها و أسواقها، و هذا قد يصعب تحقيقه ما لم تملك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير، أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة فيها، و يمثل المورد البشري احد الأسلحة الإستراتيجية في منافسة المنظمة من اجل النمو و البقاء، و مما لا شك فيه أن نجاحها يعزى بالدرجة الأولى إليه، فلا يمكن تحقيق أية أهداف تنظيمية في غيابه، و يستدل كذلك على أهميته من كونه المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية و تعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة إلى أن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي و العشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية

[1] جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 23.

أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

و بهذا فحتى يحقق المورد البشري الميزة التنافسية، يجب أن يتصف بخصائص معينة أهمها:[1]

– على المورد البشري أن يكون منفتحا على العالم الخارجي ، قادرا على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية ، مع متابعة دائمة لكل التغيرات الحاصلة فيه ، و محاولة الاستفادة منها لصالح المنظمة التي تنظمها.

– كما يجب أن يتصف بالمرونة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه في عمله ، مع البدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية ، و تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف ، و ذلك بالتحرر من اسر الخبرات الماضية ، و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق ، و الانطلاق نحو مجالات عمل متغيرة باستمرار.

– على المورد البشري الاهتمام كذلك باكتساب المعرفة الجديدة لتحديد رصيده المعرفي ، و مواصلة تنميته الذاتية، و ذلك للانطلاق في المهام الصعبة و قبول التحديات ، و اعتبارها فرصا لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز، و منه تنمية الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار ، رغم النجاح الآني.

– و في حال الفشل في خطوة ما ، فعليه أن يكون قادرا على تحمل و قبول الفشل و اعتباره تجربة تقود إلى فكر جديد لمعرفة أسبابه و القضاء عليه ، و من ثم اعتبار كل خطا فرصة ثمينة للتحسين ، و في هذا المعنى يقول اليابانيون :" إن كل خطا يعتبر لؤلؤا يستحق البحث عنه "، مع القناعة بعدم وجود مثالية يجب بلوغها ، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز كأساس للتقدير و التقييم ، و الاقتناع التام بأنه لا مجال بمستوى أداء عادي يمكنه من مواجهة المنافسة الشرسة ، لذا يجب العمل على منت أي خطأ من الانتقال لمرحلة أخرى ، بل يجب تسليم الجودة من مرحلة لأخرى لإرضاء باقي الموارد البشرية ، و حثهم على العمل بتكامل.

و هذا يجب أن يكون كل فرد قادرا على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات ، مع توفر درجة كافية من الاستقلالية ، و الاعتمادية على الذات ، و التفكير الحر و المتحرر من قوالب المفاهيم التقليدية و الخروج بأفكار توفيقية أو ابتكارية باستثمار طاقاته الذهنية لتقديم أفكار إبداعية ، و مقترحات و حلول المشكلات ، مع اعتماد المشاركة و التشاور في مناقشة مشاكل العمل و تقويمها ، و ذلك بالقدرة على العمل في فرق لإدراك قيمة العمل المشترك ، و تفعيل منطق : (زبون – مورد)، و كذا التغلب على الشعور بوضع تنافسي بينهم ، و بذلك يتم تدعيم المركز التنافسي للمنظمة لمواجهة المنظمات المنافسة الأخرى مع قبول التغيير، و الاستعداد الدائم لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة و مناطق عديدة و تقنيات مختلفة.[2]

رغم أهمية الخصائص المذكورة آنفا ، إلا أن اعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، يتطلب منها أن تتميز ، بالإضافة إلى هذه الخصائص القاعدية ، بنفس الشروط التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق لمقاربة الموارد و الكفاءات.

[1] حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص211.

[2] جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثالث: المورد البشرية باعتباره مصدر للميزة التنافسية

أدى انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات إلى جعل الموارد البشرية أهم موارد المنظمة ، فالمورد البشري هو العنصر الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزة و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية لهذا العصر.

و تسعى المنظمات الآن للحصول على أفضل الموارد البشرية قصد الوصول لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بها مكانتها بين المنافسين ، فبعد أن كانت المنظمة تعتمد على التكنولوجيا كمصدر للتفوق ، أدى ازدياد تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار إلى تراجع الاعتماد عليها كمصدر لتفوقها ، و ذلك لسرعة تغيرها من جهة و لتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي أدت لوفرة المعلومات العلمية التي تتولاها العديد من مراكز البحث من جهة أخرى ، مما أدى إلى إمكانية الدخول في مشروعات مهمة للتطوير ، و في ظل هذا التبادل الحر للمعلومات و للبحوث فالعنصر الوحيد الذي يملك قوة الترجيح هو الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية. [1]

فرض التوجه نحو اقتصاد المعرفة مبني على المعرفة على المنظمة ، العمل من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الموارد الداخلية و الكفاءات المحورية ، و قد أبرزت الدراسات أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من امتلاك هذه الميزة التنافسية ، و هذا وفقا لكل من الذين يؤكدون على أن الموارد البشرية ، كراس مال بشري و فكري و هي مصدر للميزة التنافسية ، و قد أشار "jeffry " إلى الكثير من المنظمات وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة و في مجالات الأبحاث و التطوير، و أيضا في مجال التسويق ، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية ، و هي العنصر البشري فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء و الالتزام ، و هو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة.

و حتى يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن إنشاء الميزة التنافسية ، فهذا يتطلب منه أن يتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية ، وفق منظور مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية و بذلك تخضع للاختبارات لمعرفة مدى استراتيجياتها كما يلي:[2]

أولا:مدى ملائمة الموارد البشرية لإستراتيجية المنظمة

إن أول شرط تخضع له الموارد البشرية هو معرفة مدى تلاؤمها مع إستراتيجية المنظمة ، و مدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة المحيطة بها ، و ذلك بان تكون هذه الموارد البشرية على درجة من الانفتاح الفكري و تتقبل الأفكار الجديدة و التطورات التقنية المتجددة ، و أن تكون لها القدرة على اكتشاف و استغلال

[1]علي السلمي، مرجع سابق، ص 368.

[2]Bernard Dinidollu, G- Clarler Vincent**, le client au cœur de l'organisation: la Qualité en action**, édition organisation, paris, 2001, p 117.

الفرص المناحة ، كما يجب أن تكون قادرة على أن تجنب المنظمة للتحديات الحالية و المستقبلية ، و تتولى تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل ما يتطلبه من مهارات و قدرات.

ثانيا:هل هي نادرة ؟

يكون المورد البشري نادرا إذا كان يتصف بالقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية ، و كذا سرعة البديهة و سرعة التحرك ، و اتخاذ القرار الملائم في زمن غدت فيه السرعة معيار للذكاء ، و تتطلب جاهزية تامة للاختصار من وقت التفكير الذي يحتاج لزمن حتى ينضج ، و منه عدم إمكانية استعمال عملية التجربة و الخطأ.

ثالثا:هل هناك إمكانية لتقليدها ؟

باعتبار أن الموارد البشرية هي ذات مهارات و قدرات و إبداعات و ان الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد و لا حدود لأفكاره او طاقته و بالتالي فانه من الصعوبة بمكان إمكانية تقليدهم و ذلك راجع إلى صعوبة تحديد بدقة مساهمة كل فرد في القيمة التي تم إنشاؤها في المنظمة ، بسبب تداخل النشاطات و العمليات المختلفة و صعوبة العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي وراء إنشاء القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

و كذلك ، فان الخبرة و الدراية التي يكتسبها الفرد من خلال تجربته و عمله ، و المهارات التي يكتسبها خلال طول المدة التي قضاها في العمل و صقله و جعله ذو كفاءة و معرفة بسلوكيات المتعاملين معه، سواء من العمال أو الزبائن أو الموردين بحيث يصبح مصدرا لإنشاء قيمة ، و تتخذها المنظمة كمصدر للميزة التنافسية تجعل المنظمات المنافسة بحاجة لمثل هذا الوقت حتى تتمكن من صقل و تقليد هذه الكفاءة و بمجرد الوصول إليها تكون الأولى قد سبقتها بأشواط أخرى بفضل مواردها البشرية الفعالة.[1]

رابعا:هل يمكن استبدالها بموارد أخرى ؟

يبقى عدم قابلية استبدال الموارد البشرية بمورد مماثل له شرطا حتى تكون مصدرا للميزة التنافسية ، و لقد لوحظ في الماضي انه "كان جوهر الكفاءة من المنظور التكنولوجي هو إبعاد العنصر البشري و إحلال الآلة محله و قد ظل هذا الاتجاه مسيطرا على مسار الثورة الصناعية و حتى في عهد الانترنت هذا ".

بعد إسقاط الشروط التي تجعل الموارد الداخلية و الكفاءات مصدر للميزة التنافسية على الموارد البشرية، فان هذه الأخيرة تشكل بحق مصدر للميزة التنافسية و لذلك فبدلا من استبدال العمل البشري في المنظمة ، يطلب إعادته إلى العمل و التفاعل الذي هو قلب الكفاءة ، لأنه يمكن للمرد البشري أن يكون ملائم لصياغة إستراتيجية المنظمة و تنفيذها ، و يكون نادرا و غير قابل للتحويل و صعب التقليد و الاستبدال ، و تشكل الميزة التنافسية المحققة آنذاك ميزة للمنظمة لأنها تكتسب عن طريق مشاركة خبرات الموارد البشرية و التعاون بينهم الذي لا يمكن إحلاله محل أعمال أخرى.

[1] عبد الرحمان توفيق، " **استراتيجيات الاستثمار البشري** " ، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، 1996، ص 23.

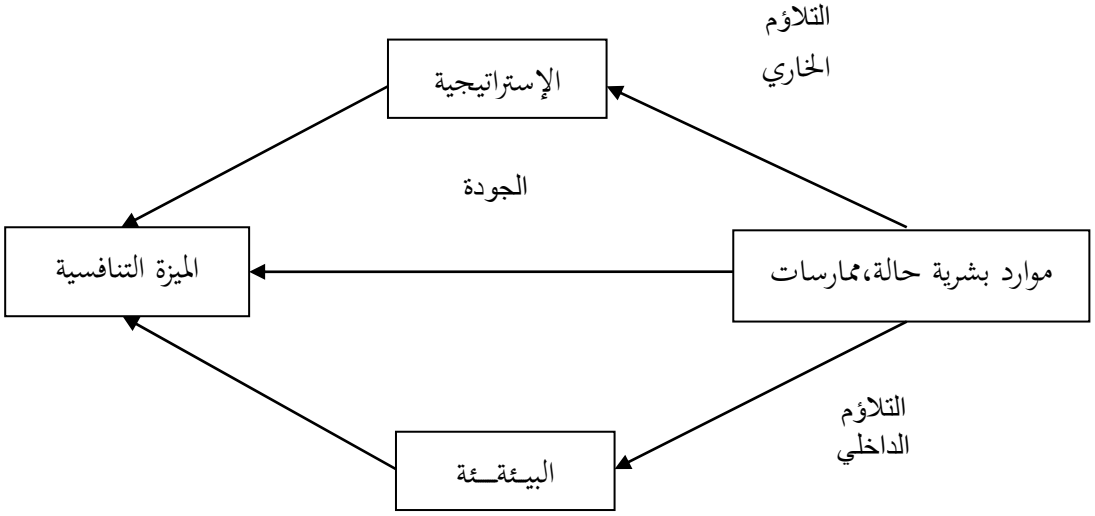
المطلب الرابع: اثر الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا ما استوفت الشروط السابقة التي تجعله موردا استراتيجيا قيما ، حل مكان الاعتماد على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ بدا الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع ، لسرعة تغيرها و عدم إمكانية ارتكاز التنافس عليها ، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين، ناهيك على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها.

ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر المنظمات و الحدود ، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى ، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح ، و المتمثل في رأسمالها الفكري ممثلا : في الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال ما تملكه من معرفة و قدرات و مهارات مختلفة و مؤهلة للإبداع و التجديد.[1]

كما أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع و الشراء ، الأمر الذي أصبحت معه محددا غير أساسي للميزة التنافسية ، و بالتالي : لقد أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية ، هو رأسمالها الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ، و منه زادت أهميته الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية ، و الشكل التالي يوضح ذلك : [2]

الشكل رقم(02-03): علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 372.

[1] سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 131.

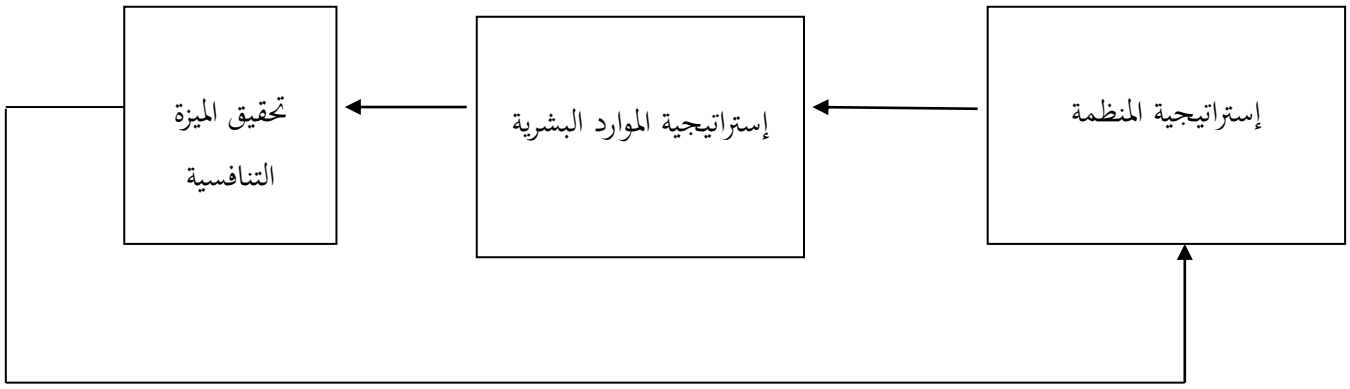
[2] CHarle-Henri d'orcimole, Stéphane Trébucq, **Compétence et Knowledge management,** édition laison, paris, 2002, p 26.

يشير هذا الشكل إلى أن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية لم تنشا من فراغ إنما يحكمها عوامل و مؤثرات عدة مثل : البيئة الخارجي و المتمثلة في القوى و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة ، و التي تؤثر على إستراتيجيتها و سلوكها.

و تجدر الإشارة إلى انه في ظل المتغيرات البيئية المختلفة ، تتنافس المنظمات على العمالة الماهرة، مثلما تتنافس على الأسواق و الزبائن ، و تلعب تلك المنافسة دورا رئيسيا في استقطاب و الحفاظ على العاملين و تحفيزهم ، و هذا ما يؤثر بشكل مباشر و قوي على مكانة المنظمة في السوق و على تميزها التنافسي بواسطة هذه الموارد البشرية، التي تتأثر بتلك التغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية ، و خاصة تلك المؤثرة على الأفراد و تتكيف معها في مرحلة أولى و جعلها تتماشى و أهدافها الإستراتيجية.[1]

شكل المورد البشري للمنظمة العنصر المهم ، و أن استثمار المقدرة العضلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال ، يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي ، من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة ، و ولاء الزبائن و النظم و المعرفة الجماعية هذا من جهة ، و من جهة أخرى فعلى الموارد البشرية أن تلعب دورا مهما في صياغة إستراتيجية المنظمة و تنفيذها لتحقيق الميزة التنافسية، و يمكن تمثيل العلاقة الموجودة بين هذه الأخيرة و إستراتيجية المنظمة و الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-04): العلاقة بين الميزة التنافسية و إستراتيجية المنظمة و الموارد البشرية.



المصدر: علي السلمي، " **إدارة الموارد البشرية** "، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص 373.

[1] سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 134.

تعد الموارد البشرية مطلبا أساسيا و مهما لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، و ذلك من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية للتفوق على المنافسين، حيث تقوم المنظمة بدعم ميزتها من خلال دعم و تعزيز وسائل التنفيذ، و التي من أهمها الموارد البشرية.

و نشير هنا إلى أن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية و إدارتها نابعة من السياسة العامة للمنظمة ، فهي وليدة فكر تسييري و إداري منبثق من أعلى المستويات في المنظمة ، لتحقيق تلاؤم داخلي تلعب فيه نوعية و جودة الموارد البشرية و الممارسات المطبقة عليها دورا هاما ، لذا لم يبقى الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة من خلال مواردها البشرية ، إذ أصبح لزاما على المنظمة تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية ، و أن تصبح موردا هاما لتحقيق الأداء المتميز فالامتياز ، لأنه لا يمكن أن يتحقق التخصص الأمثل للموارد المادية بها ، و إذا كانت المنظمة تفتقر لتلك الموارد المؤهلة حيث تتوقف عملية تحويل المدخلات المادية للمنظمات إلى سلع و خدمات قيمة ، و لذا يجب أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة و قدرة و معرفة و التزاما.[1]

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 272.

خلاصة الفصل

لقد أدت شدة المنافسة بين المنظمات إلى سعي كل منظمة لاستخدام احدث الأساليب الإدارية من اجل الحصول على ميزة تنافسية أو أكثر تميزها عن المنافسين، و تتحقق هذه الأخيرة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمات الرائدة تمكنها من صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

لكي تحصل المنظمة على الميزة التنافسية يستدعي على المنظمة التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث من بين المصادر نجد: الابتكار، الكفاءة، الجودة، ولا بد للمنظمة العمل على تطويرها من اجل التموقع في السوق و التغلب على المنافسين من خلال استخدامها لتكنولوجيات جديدة و إيجاد طرق جديدة و حديثة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بجودة عالية و سعر منخفض بالمقارنة مع المنافسين.

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين منظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، و لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم ، و هي أن من يملك رأس مال بشري يملك السوق و يمكنه تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و يمكنه التغلب على المنافسين.

و بذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء اجر و لا يمثلون عامل من عامل الإنتاج ، و إنما على أنهم مصدر للأفكار و الأداة الرئيسية للتغيير و لتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة و القدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها لذا يفترض بالمنظمة إعطاء أهمية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق الميزة التنافسية و التفوق على منافسيها ، و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و تحفيزهم على التطوير و ذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة فالموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة لذا ينبغي الاهتمام بها من اجل تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و التفوق على منافسيها.

الفصل الثالث:

دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد :

بعدما قمنا في الجانب النظري بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية و للميزة التنافسية و العلاقة بينهما و كيف تحقق المنظمة الميزة التنافسية عن طريق الإدارة الجديدة للموارد البشرية ، سنحاول إسقاط كل ذلك ميدانيا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية لاستخلاص مدى اعتمادها على إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول:تقديم منظمة اتصالات الجزائر

قبل التطرق لأهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة محل الدراسة لا بد أولا التعرف على هذه المنظمة.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن نشأة منظمة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في وضع قانون جديد للقطاع في شهر أوت، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات قطاع البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم وتسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في منظمة "بريد الجزائر" و ثانيهما في الاتصالات "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و شبكة الربط vsat و استمر برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات الترابط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فنح السوق كذلك تعدي الحدود الوطنية في سنة 2003، و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحا تماما في 2006، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و قواعد المنافسة.

أولا: قانون 2000/03 و ميلاد اتصالات الجزائر

نص القانون 2000/03 المؤرخ في 06 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم إنشاء منظمة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد و كذلك منظمة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر، و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المرتقبة لتصبح اتصالات الجزائر منظمة

عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أكثر من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.[1]

في 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، كان على اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، المنافسة فيه شرسة و البقاء فيه للأقوى و التجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وفق المرسوم 2003/03 حدد نظام منظمة عمومية اقتصادية تحت قانون لمنظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر ب 50000,000,000 دينار جزائري و يهدف هذا القانون إلى:

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكي ذات النوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تميز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار و كيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية .

- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة و حرة.

[1] بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر

ثانيا: أهداف و نشاطات منظمة اتصالات الجزائر

1- أهداف منظمة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المنظمة و هي المردودية، الجودة، و الفعالية، و نوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

2- نشاطات اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:[1]

-تمول مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع و هياكل مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها و هياكلها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

1- فروعها:

فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف النقال ، حيث تعتبر موبيليس اهم تعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

[1] http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,11/04/2017,21 :42.

" كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام و هو اتصالات الجزائر للانترنت"جواب"، djawab" مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة إضافة إلى إطلاقها خدمة الانترنت للجميع بلا حدود (idom) بسرعة تتراوح من 1الى 8 MPQS و المدعوم أيضا بجملة من الخدمات المرفقة أيقونة التعلم على الخط.

و للإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث التربية ، التكوين المهني ، الصحة ، الإدارة، المحروقات ، المالية .....الخ) مربوطا حاليا بشبكات الانترنت Internet، أما الفرع الثالث، يتعلق باتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

2- هياكلها:

تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر و ذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى ابعد نقطة من البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، تيزي وزو، البليدة ، تلمسان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم و تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

- مقرها الاجتماعي ديار الشمس، المحمدية 30116 الجزائر[1]
- الرقم الجبائي: 000216299033049 .
- بندها الضريبي: 16293838020.
- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.
- عدد موظفيها: 20923 بأكثر من 106 مليار دينار.

[1] بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر.

- مشتركيها: 4 ملايين بالنسبة للهاتف النقال.

- 660 ألف مشترك في الانترنت ذات التدفق العالي.

- عدد وكالاتها التجارية يقدر ب351 وكالة مقسمة حسب الأقاليم على مستوى التراب الوطني.

المطلب الثاني: ميدان الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

أنشأت المديرية الولائية للاتصالات بالمدية سنة 2003م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين "بريد الجزائر" و "اتصالات الجزائر" كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت بداية تابعة للمديرية الإقليمية بولاية الشلف أما الآن فهي تابعة للمديرية الإقليمية للاتصالات بولاية البليدة هذا ما جاء على لسان مسئول مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية بالمدية و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية و الهيكل التنظيمي لها

أولا: الموارد البشرية بالمديرية العملية:

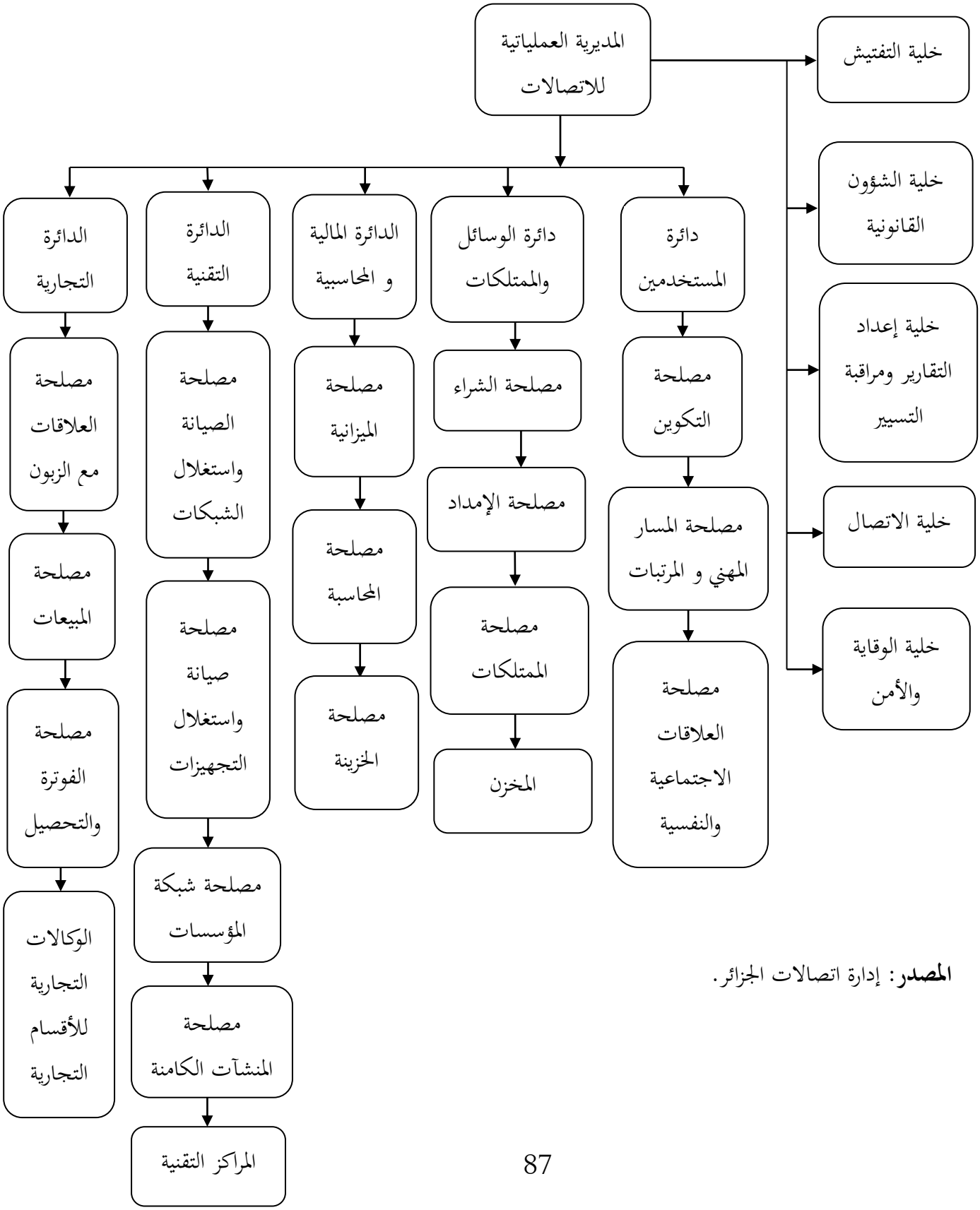
الموارد البشرية بالمديرية فهي تشغل (328) عاملا[1]، حيث يقسم إلى ثلاث فئات هي: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ و هم موزعون كما يلي:

- الإطارات : 120 إطار.
- أعوان التحكم: 52 عون.
- أعوان التنفيذ: 159 عون.

[1] بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بولاية المدية

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية



المصدر: إدارة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تسير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات و مهام و مسؤوليات هذه الدوائر كما يلي :[1]

أولا: الدوائر التجارية: تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1- مصلحة العلاقات مع الزبائن:

و مهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمنظمة.
- دراسة و معالجة الشكاوى وطعون الزبائن و العمل على إرضائهم و إعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

2- مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالة التجارية:

و تتمثل مهامها في :

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعطاء مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).

[1] بالاعتماد على معلومات المنظمة.

3- مصلحة الفواتير و التحصيل و المنازعات:

و تتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

- إعداد ميزانية الفواتير و إرسالها إلى المديرية الإقليمية و العمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ثانيا: الدوائر التقنية: و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1- مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية:

و تتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها.

2- مصلحة الهياكل القاعدية:

و تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين و تسويتها و تهيئة المواقع (هندسة مدنية، توصيل الكهرباء، التهوية.....الخ).

3- مصلحة شبكة المعطيات:

و مسؤوليتها الرئيسية هي صيانة شبكة المعطيات.

ثالثا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل:

و تندرج تحتها المصالح التالية:

1- مصلحة التكوين:

و تتمثل مسؤوليتها في:

- تنظيم احتياجات التكوين.

- إعداد مخطط التكوين.

- متابعة الاتفاقات مع مؤسسات التكوين.

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المنظمة.

- القيام بتقسيم ميزانية التكوين و العمل على تنفيذها.

2- مصلحة المستخدمين و الأجور:

و تتمثل فيما يلي :

- التسيير الإداري للمستخدمين و متابعة أجورهم.

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

- العمل على فك النزاعات و الأخطاء.

3- مصلحة الوسائل:

و مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة).

4- مصلحة الممتلكات :

مسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على الممتلكات.

رابعا: دائرة المالية و المحاسبة:

تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة و المحاسبة و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المنظمة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات و القضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المنظمة و خصومها،

خامسا: مهام الوكالات التجارية:

مهامها الرئيسية تتمثل في:

- استقبال و توجيه الزبائن.
- عرض و بيع الخدمات.
- عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها.

سادسا: مهام المراكز المحلية:

مهمتها هي جمع المراكز التقنية من اجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين و صيانتها، كما يقوم بدراسة مشاريع توسعة الشبكة و تقييمها.

سابعا: الخلية:

وهي خلية الأمن و الرقابة و خلية الاتصال و العلاقات التجارية و خلية تسيير الجودة ولوحة القيادة و توجد بجانب مكتب المدير حيث تتبع له مباشرة و تتضح تسميتها من خلال تسميتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

اتبعنا في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف التعرف على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع، من وجهة نظر موظفي منظمة اتصالات الجزائر بالمدية إذ سيتم دراسة و تحليل و مقارنة متغيرات الدراسة و ذلك بهدف اختبار و بيان نتائج الدراسة و توصياتها.

المطلب الأول: أنموذج ووصف أداة الدراسة

أولا: أنموذج الدراسة

إن أغلب الدراسات تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، وهذه الأخيرة تتطلب بناء نموذج افتراضي والمتغيرات أنواع عدة، من أبرزها المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول متغير مستقل، أما الثاني متغير تابع. حيث أن المتغير المستقل يتمثل إدارة الموارد البشرية، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية.

كما تناولنا في دراستنا هذه المحاور تعكس وتعبر عن كل متغير والتي تتمثل في:

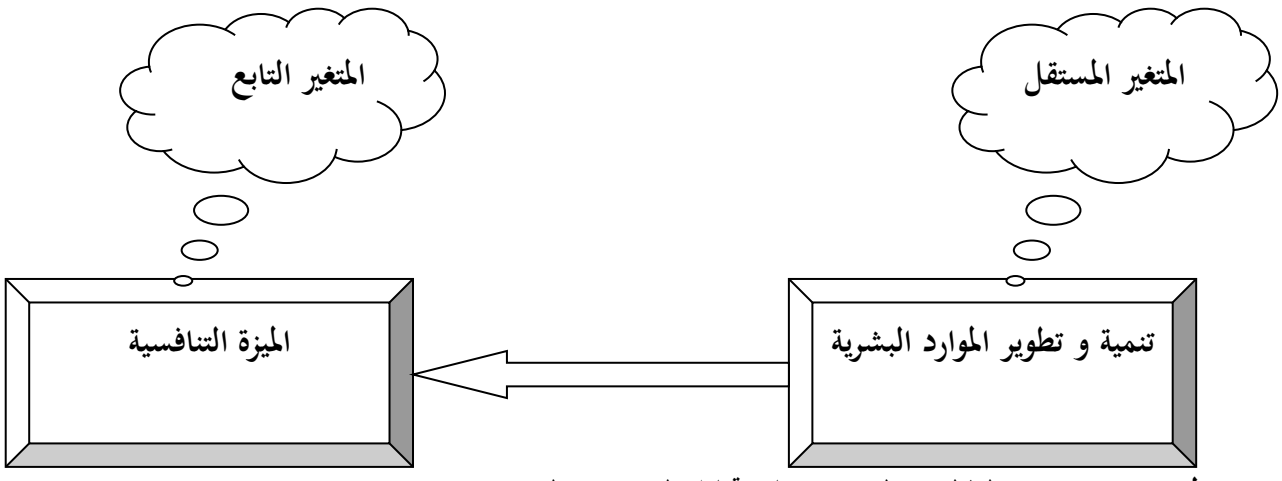
1- تنمية و تطوير الموارد البشرية.

2- الميزة التنافسية.

3- مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم (03-02): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة.

وبعد تحديد نموذج الدراسة سنقوم في عجالة بشرح سير الدراسة الميدانية، فبعد تحديد منظمة الدراسة، تم الاتصال بالمنظمة وباشرنا العمل الميداني.

ثانيا: وصف أداة الدراسة

اعتمدنا الاستبيان كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات وفي هذا الإطار قمنا بإعداد استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعددناه خصيصا لقياس اتجاهات العمال وفق المحاور الرئيسية للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:

1- المحور الأول يتعلق بتنمية و تطوير الموارد البشرية.

2- المحور الثاني يتمثل في الميزة التنافسية.

3- المحور الثالث يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

تضمن الاستبيان على (26) عبارة لتشخيص وجهة نظر الموظفين في منظمة اتصالات الجزائر من خلال معرفة دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في ميدان عملهم، وتتوزع عبارات الاستبيان حسب الخصائص التالية:

- محور تنمية و تطوير الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر/ العبارات: 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16.

- محور الميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر/ العبارات: 17، 18، 19، 20، 21، 22.

- محور مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر/ العبارات: 23، 24، 25، 26.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(03-01): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3

موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(03-01) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4 = 0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(03-02): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	**الاتجاه**
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي منظمة اتصالات الجزائر **غير موافقين بشدة** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي منظمة اتصالات الجزائر **غير موافقين** على ما جاء في العبارة.

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي منظمة اتصالات الجزائر **محايدين** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي منظمة اتصالات الجزائر **موافقين** حول ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي منظمة اتصالات الجزائر **موافقين بشدة** على ما جاء في العبارة.

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل عبارات الاستبيان دون استثناء وذلك بأن يضعوا العلامة (X) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب مع شعورهم وإدراكهم بمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم ودرجة إحساسهم بوجودها من عدمه.

المطلب الثاني: مراحل وأداة تطبيق الدراسة

أولا: مراحل تطبيق الدراسة

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

1- بناء أداة الدراسة:

من أجل بناء الاستبيان اعتمدنا على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، حيث اعتمدنا في تحديد المتغيرين المستقل والتابع على دراسات متعددة.

وقد استفدنا كثيرا من هاته الدراسات وبالتالي استطعنا الخروج بنموذج لاستبيان دراستنا يتضمن 26 عبارة، و بعد استكمال الاستبيان في شكله النهائي.

2- صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ تم عرض الاستبيان و مناقشته مع الأستاذ المشرف عمران محمد، و بعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من الأساتذة المحكمين من نفس الاختصاص، و بعد محاولة الالتزام بآراء و نصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان، بعد ذلك ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي:

- الخطوة الأولى: التأكد من الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان**(Spearman corrélation) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

التأكد من الاتساق الداخلي عند منظمة اتصالات الجزائر: لكون أداة الدراسة (الاستبيان) تحتوي على ثلاثة محاور أساسية كان لزاما علينا التأكد من الاتساق الداخلي لكل محور على حده، وتحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول(03-03):يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.632	**0.000	**06**	0.759	**0.000	**11**	0.678	**0.000
02	0.763	**0.000	**07**	0.668	**0.000	**12**	0.335	*0.028
03	0.739	**0.000	**08**	0.439	**0.003	**13**	0.739	**0.000
04	0.786	**0.000	**09**	0.848	**0.000	**14**	0.767	**0.000
05	0.752	**0.000	**10**	0.653	**0.000	**15**	0.830	**0.000
						16	0.799	**0.000

*** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**

**** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخدمة من برامجSPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع المحور الخاص بإدارة الموارد البشرية لمنظمة اتصالات الجزائر و تتراوح ما بين 0.848 في حدها الأعلى و بين 0.335 في حدها الأدنى، و أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 معاد العبارة 12، فكانت دالة عند مستوى دلالة 0.05، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات كل محور والمحور الذي تنتمي إليه و بذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول(03-04): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.769	**0.000	**19**	0.793	**0.000	**21**	0.692	**0.000
18	0.832	**0.000	**20**	0.593	**0.000	**22**	0.649	**0.000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخدمة من برامجSPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع المحور الخاص الميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر وتتراوح ما بين 0.832 في حدها الأعلى و بين 0.593 في حدها الأدنى، و أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات المحور الذي تنتمي إليه وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول(03-05): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	0.784	**0.000	**25**	0.756	**0.000
24	0.835	**0.000	**26**	0.809	**0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخدمة من برامجSPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع المحور الخاص الميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر وتتراوح ما بين 0.835 في حدها الأعلى و بين 0.756 في حدها الأدنى، و أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات المحور الذي تنتمي إليه و بذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

– الخطوة الثانية: ثبات الاستبيان: يعرف بأنه مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف و الشروط، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، و يعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين و من ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** و يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، و هذا لمعالجة عبارات الاستبيان و التأكد من ثباتها و بعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.6)و هذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول، يمكننا القول أن المقياس يتمتع بالثبات.

1– التأكد من ثبات الاستبيان منظمة اتصالات الجزائر: بعد إجراء اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ على الاستبيانات المستردة من منظمة اتصالات الجزائر تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول(03–06): معاملات ثبات الاستبيان لمنظمة اتصالات الجزائر

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
محور تنمية و تطوير الموارد البشرية	16	0.930
محور الميزة التنافسية	06	0.812
محور مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية	04	0.858
الاستبيان ككل	26	0.943

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

من خلال الجدول(03-06) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحاور الثلاث قد بلغت على التوالي(0.930 ،0.812، 0.858)و هي قيم تفوق 0.60 وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.943) و هي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (94.3%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

1- مجتمع و عينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، و هذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، و قد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل منظمة اتصالات الجزائر بالمدية التي كان عدد الموظفين بها 328، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 43 فرد، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

توزيع أداة الدراسة: بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة و فقا للخطوات الآتية: عرض نموذج الاستبيان النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المستقصين.

- بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالمكلفين بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات ، حيث استرجعنا (43) استبيانا من أصل (43) استبيانا موزعا، بنسبة استرجاع بلغت (100%)، و هذا ما يمكن تمثيله إجمالا من خلال الشكل الآتي:

الجدول (03-07):مجتمع و عينة الدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة المؤية
الاستبيانات التي تم توزيعها	43	%100
الاستبيانات المستردة	0	%0
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات و معلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط و التحليل و استقراء النتائج بشكل أكثر دقة و موضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات و حلول أكثر نجاعة و فعالية.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ و لهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف–سمرنوف** واختبار **شبيرو– وذلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟؛ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

1– الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

2– الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 فإننا نقبل الفرض العدمي و عليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة 0,05 فنقبل الفرض البديل و عليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

– التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات في أداة الدراسة الموزعة في منظمة اتصالات الجزائر:و الجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

الجدول (03–08): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في منظمة اتصالات الجزائر

البيان	اختبار كولمجروف–سمرنوف		اختبار شبيرو– ويلك	
	قيمة الاختبار	ستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0.086	0.200	0.965	0.214

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (03-08) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف-سمرنوف و شبيرو– و ذلك حيث أن مستوى الدلالة للاستبانة ككل أكبر من مستوى الدلالة 0.05

تأسيسا على النتائج المبينة في الجدول(03-06) نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية في معالجتها.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و الذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، و ذلك من أجل حساب: التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.

1- اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) واختبار (Shapiro-Wilk) و ذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.

2- اختبار **ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة.

3- معامل الارتباط **سبيرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) و ذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات و المتغيرات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سوف نقوم بعرض البيانات الشخصية و البيانات المتعلقة بعبارات الاستبيان.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة و توزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة المعنية، و كانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(03-09): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	31	%72.1
	أنثى	12	%27.9
العمر	من 20 – إلى اقل من 30 سنة	03	%7.0
	من 30- إلى اقل من 40سنة	23	%53.5
	من 40- إلى اقل من 50 سنة	17	%39.5
الحالة العائلية	عازب	09	%20.9
	متزوج	34	%79.1
المستوى التعليمي	ثانوي	06	%14
	دبلوم	05	%11.6
	جامعي	24	%55.8
	دراسات عليا	08	%18,6
سنوات الخبرة	اقل من 6سنوات	04	%9.3
	من 6 سنوات إلى اقل من 12 سنة	15	%34.9
	من 12سنة إلى اقل من 18 سنة	09	%20.9
	من 18 سنة فما فوق	15	%34.9

الفئة المعنية	إطار	21	%48.8
	عون تحكم	08	%18.6
	عون تنفيذي	14	%32.6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 44.2%، حيث أن 31 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 43 موظفي منظمة اتصالات الجزائر هم ذكور بنسبة تقدر بـ (72.1%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 12 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (27.9%) من إجمالي موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة.
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب العمر**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين 30إلى اقل من 40 سنة بنسبة(53.5%)
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوجون بنسبة(79.1%) .
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: و يتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة حاصلون على مستوى جامعي (55.8%).
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**: و يتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من 6 سنوات إلى اقل من 12 سنة ، و من 18 سنة فما فوق بنسبة (34.9%).
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المعنية**: **ويتبين** من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة تقع وظيفتهم في إطار بنسبة (48.8%).

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

حيث سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حسب كل محور و هذا كما يلي:

أولا :إدارة الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر: و نهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي منظمة **اتصالات الجزائر** لإدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من16 عبارة.

و من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، و ذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي منظمة اتصالات الجزائر اتجاه كل عبارة، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(03-10):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية في منظمة اتصالات الجزائر بالمدية

الترتيب	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
03	تملك المنظمة موارد بشرية ذات كفاء عالية	3	%7	1	%12.3	2	%4.7	23	%53.3	14	%32.6	**4.02**	**1.058**	موافق
07	هناك معلومات كافية لإدارة الموارد البشرية تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المنظمة	0	0	4	%9.3	8	%18.6	21	%48.8	10	%23.3	**3.86**	**0.889**	موافق

04	تتم عملية اختيار الموظف في المنظمة على أساس المستوى التعليمي	1	2	4	25	11	4.0	0.873	موافق
		%2.3	%4.7	%9.3	%58.1	%25.6			
11	إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى العاملين ومطابقتها مع المتغيرات الحاصلة	0	2	14	20	7	3.74	0.790	موافق
		0	%4.7	32.6	%46.5	%16.3			
16	تمنح المنظمة مكافآت عن المهارات المبذولة	2	7	13	16	5	3.35	1.044	محايد
		%4.7	%16.3	%30.2	%37.2	%11.6			
09	إدارة الموارد البشرية تنظر إلى العامل كمورد بشري يجب الاهتمام به والمحافظة عليه	3	2	6	22	10		1.081	موافق
		%7	%4.7	%14	%51.2	%23.3			
02	الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة	3	0	6	16	18	4.07	1,100	موافق
		7	0	%14	%37.2	%41.9			
01	تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية	0	1	2	22	18	4.33	0.680	موافق بشدة
		0	%2.3	% 4.7	%51.2	%41.9			
13	توفر المنظمة المناخ الملائم للإبداع والابتكار	2	5	11	15	10	3.60	1.116	موافق
		%4.7	%11.6	%25.6	%34.9	%23.3			

12	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	1	9	6	15	12	**3.65**	**1.173**	موافق
		%2.3	%20.9	%14	%34.9	%27.9			
05	المنصب الذي تشغله يتناسب مع مستواك التعليمي	0	6	4	19	14	**3.95**	**0.999**	موافق
		0	%14	%9.3	%44.2	%32.6			
10	طبيعة العمل الموكلة إليك تتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العملية	0	6	6	22	9	**3.79**	**0.940**	موافق
		0	%14	%14	%51.2	%20.9			
06	تقوم المنظمة بترقية الموظفين على أساس الشهادة	2	1	8	21	11	**3.88**	**0.981**	موافق
		%4.7	%2.3	%18.6	%48.8	%25.6			
08	يتم التوظيف في المنظمة على أساس احتياجاتها من الموارد البشرية	2	0	9	24	8	**3.84**	**0.898**	موافق
		%4.7	0	%20.9	%55.8	%18.6			
14	تقوم المنظمة بتوفير ظروف العمل للموظفين	2	4	9	22	6	**3.60**	**1.003**	موافق
		%4.7	%9.3	%20.9	%51.2	%14			
15	تتبع المنظمة معيار الكفاءة والخبر السابقة في عملية اختيار الموظفين	2	5	11	16	9	**3.58**	**1.096**	موافق
		%4.7	%11.6	%25.6	%37.2	%20.9			
المجموع بشكل عام							**3.81**	**0.692**	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول(03-10) أن معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة لديهم رأيا **موافق** على ما جاء في محور **إدارة الموارد البشرية**، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(3.81) بانحراف معياري قدره(0.692) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص **بإدارة الموارد البشرية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

جاءت العبارة08 و التي تضمنت " تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.33) بانحراف معياري قدره(0.680)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق بشدة**، إذ أن 18 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق بشدة** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 41.9% إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى اهتمام المنظمة بتكوين الموارد البشرية، و لكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 07 و التي تضمنت " الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة "في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.07) بانحراف معياري قدره(**1.100**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 16 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 37.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد حيث بواسطته يمكن خلق ميزة تنافسية، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 01 و التي تضمنت " تملك المنظمة موارد بشرية ذات كفاء عالية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.02) بانحراف معياري قدره(**1.058**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 23 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 53.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على

العبارة و هذا راجع إلى أن المنظمة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 03 و التي تضمنت " تتم عملية اختيار الموظف في المنظمة على أساس المستوى التعليمي "في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(04.0) بانحراف معياري قدره(**0.873**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 25 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 58.1% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى المعيار الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار المورد البشري ألا و هو المستوى التعليمي، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 11 و التي تضمنت " المنصب الذي تشغله يتناسب مع مستواك التعليمي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.95) بانحراف معياري قدره(**0.999**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 19 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 44.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن الرجل المناسب في المكان المناسب، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 13 و التي تضمنت " تقوم المنظمة بترقية الموظفين على أساس الشهادة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.88) بانحراف معياري قدره(**0.981**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 21 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 48.8% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى المعيار الذي تعتمد عليه في الترقية، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 02 و التي تضمنت " هناك معلومات كافية لإدارة الموارد البشرية تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المنظمة "في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.86) بانحراف معياري قدره(**0.889**)، و

عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 21 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 48.8% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى الإستراتجية التي تعتمد عليها، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 14 و التي تضمنت " يتم التوظيف في المنظمة على أساس احتياجاتها من الموارد البشرية "في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.86) بانحراف معياري قدره(**0.889**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 21 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 48.8% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى المناصب الشاغرة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 06 و التي تضمنت " إدارة الموارد البشرية تنظر إلى العامل كمورد بشري يجب الاهتمام به والمحافظة عليه" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.79) بانحراف معياري قدره(**1.081**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 22 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 51.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن المورد البشري من أثمن الموارد، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 12 و التي تضمنت " طبيعة العمل الموكلة إليك تتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العملية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.79) بانحراف معياري قدره(**0.940**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 22 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 51.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 04 و التي تضمنت " إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى العاملين و مطابقتها مع المتغيرات الحاصلة "في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات

الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.74) بانحراف معياري قدره(**0.790**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 20 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 46.5% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 10 و التي تضمنت " الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول "في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.65) بانحراف معياري قدره(**1.173**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 15 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 34.9% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 09 و التي تضمنت " توفر المنظمة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار "في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.60) بانحراف معياري قدره(**1.116**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 15 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 34.9% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 15 و التي تضمنت " تقوم المنظمة بتوفير ظروف العمل للموظفين "في المرتبة أربعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.60) بانحراف معياري قدره(**1.003**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 22 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 51.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 16 والتي تضمنت " تتبع المنظمة معيار الكفاءة و الخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين "في المرتبة خمسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.58) بانحراف معياري قدره(**1.096**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 16 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 37.2% إذ **وافقوا** عليها،

كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 05 و التي تضمنت " تمنح المنظمة مكافآت عن المهارات المبذولة" في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.35) بانحراف معياري قدره(**1.044**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 16 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 37.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

ثانيا: الميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر: و نهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي منظمة اتصالات الجزائر واقع الميزة التنافسية في المنظمة عن و ذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من06 عبارات.

و من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، و ذلك لمعرفة درجة موافقة موظفي منظمة اتصالات الجزائر اتجاه كل عبارة، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(03-11):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية في منظمة اتصالات الجزائر

الترتيب	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
03	تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية	1	%2.3	0	0	13	%30.2	17	%39.5	12	%27.9	**3.91**	**0.895**	موافق
06	عناصر الميزة التنافسية التالية تجعل مؤسستكم أكثر تنافسية: التحكم في الجودة، الإبداع والابتكار، امتلاك الكفاءة، سرعة الاستجابة للزبون.	0	0	3	%7	11	% 25.6	22	%51.2	7	%16.3	**3.77**	**0.812**	موافق
04	تمتلك المنظمة موارد بشرية تسمح لها بالمنافسة	1	% 2.3	1	% 2.3	9	% 20.9	23	%53.3	9	%20.9	**3.88**	**0.851**	موافق
05	ميزة التميز هي الميزة التنافسية المراد تحقيقها من طرف المنظمة	0	0	1	2.3	11	%25.6	26	%60.5	5	%11.6	**3.81**	**0.664**	موافق

02	الخدمات التي تقدمها المنظمة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين	0	2	7	26	8	3.93	0.737	موافق
		0	%4.7	% 16.3	%60.5	%18.6			
01	أسعار الخدمات التي تقدمها المنظمة أحسن من المؤسسات المنافسة	0	1	5	29	8	4.02	0.636	موافق
		0	% 2.3	%11.6	64.7	%18.6			
	المجموع بشكل عام						3.887	0.553	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول(03-11) أن معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة لديهم رأيا **موافق** على ما جاء في محور **الميزة التنافسية**، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(3.887) بانحراف معياري قدره(**0.553**) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص **بالميزة التنافسية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

جاءت العبارة 22 و التي تضمنت " أسعار الخدمات التي تقدمها المنظمة أحسن من المؤسسات المنافسة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.02) بانحراف معياري قدره(0.636)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 29 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 64.7%إذ **وافقوا** عليها،

كأكبر نسب موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن السعر المعتمد أحسن من باقي أسعار الأخرى، و لكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 21 و التي تضمنت " الخدمات التي تقدمها المنظمة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين "في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.93) بانحراف معياري قدره(**0.737**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 26 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 60.5% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 17 و التي تضمنت " تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية "في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) بانحراف معياري قدره(**0.895**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 17 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 39.5% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى أن الهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق ميزة تنافسية، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 19و التي تضمنت " تمتلك المنظمة موارد بشرية تسمح لها بالمنافسة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.88) بانحراف معياري قدره(**0.851**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 23 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 53.3% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن المنظمة تهتم بالمورد البشري من اجل تحقيق ميزة تنافسية، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 20 و التي تضمنت " ميزة التميز هي الميزة التنافسية المراد تحقيقها من طرف المنظمة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.81) بانحراف معياري قدره(**0.664**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 26 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 60.5% إذ **وافقوا** عليها،

كأكبر نسبة موافقة على العبارة ،و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 18 و التي تضمنت " عناصر الميزة التنافسية التالية تجعل مؤسستكم أكثر تنافسية: التحكم في الجودة، الإبداع و الابتكار، امتلاك الكفاءة، سرعة الاستجابة للزبون" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) بانحراف معياري قدره (**0.812**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 22 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 51.2% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن التحكم في الجودة و الإبداع و الابتكار من طرف المورد البشري الكفء يعني تحقيق ميزة تنافسية، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

ثالثا: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

الجدول رقم(03-12):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بمنظمة اتصالات الجزائر

الترتيب	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
02	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.	1	1	4	24	13	**4.09**	**0.840**	**موافق**
		%2.3	% 2.3	%9.3	%55.8	%30.2			

03	تساهم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الميزة التنافسية.	1	3	4	26	9	3.91	0.895	موافق
		% 2.3	%7	%9.3	%60.5	%20.9			
01	يعتبر المورد البشري احد أهم عوامل نجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية	0	1	4	24	14	4.19	0.699	موافق
		0	% 2.3	% 9.3	%55.8	%32.6			
04	تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة	1	3	6	24	8	3.83	0.908	موافق
		% 2.3	% 7	%14	%55.8	%18.6			
	المجموع بشكل عام						4.011	0.709	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول(03-11) أن معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة لديهم رأيا **موافق** على ما جاء في محور **دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية**، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(4.011) بانحراف معياري قدره(**0.709**) مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات معظم موظفي منظمة اتصالات الجزائر من عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص **بمساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

جاءت العبارة 25 والتي تضمنت " يعتبر المورد البشري احد أهم عوامل نجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح لها(4.19) بانحراف معياري قدره(0.699)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 24 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 55.8%إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسب موافقة على العبارة و هذا راجع إلى أن المورد البشري هو من احد أهم العوامل نجاح المنظمة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 23 و التي تضمنت " يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة "في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.09) بانحراف معياري قدره(**0.840**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 24 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 55.8% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 24 و التي تضمنت " تساهم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الميزة التنافسية "في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) بانحراف معياري قدره(**0.895**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 26 فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 60.5% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى الدور الذي تلعبه لدارة الموارد البشرية في الحفاظ على ميزتها التنافسية، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 26 و التي تضمنت " تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي منظمة اتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) بانحراف معياري قدره(**0.908**)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 24 أفراد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و اكبر درجة موافقة بلغت 55.8% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

وفي الأخير نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في خلق ميزة تنافسية لمنظمة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط Spearman لاختبار العلاقة هل ذات دلالة إحصائية أم لا؟.

كذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر مساهمة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر بالمدية.

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0,05)$ بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أولا: اختبار العلاقة باستخدام معامل الارتباط Spearman

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(03-13): معامل الارتباط Spearman

	معامل Spearman	sig
التفوق التنافسي	**0,816**	**0,000**

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss .

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط دال عند مستوى معنوي$(\alpha \leq 0,05)$، لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، و عليه هناك علاقة طردية ب (81,6%) بين مساهمة إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية من وجهة نظر مسؤولي اتصالات الجزائر.

ثانيا اختبار العلاقة باستخدام تحليل الانحدار:

H0: لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

H1: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول الرقم (03–14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	Sig	B معامل الانحدار	T المسحوبة	Sig
التفوق التنافسي	0,785	0,616	65,818	0,00	0,785	8,113	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss.

يوضح الجدول (03-12): اثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر بالمدية إذ بلغ معامل الارتباط R(0,785) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ(0,616) أي ما قيمته(61,6%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر، ناتج في مستوى الاهتمام بمساهمة إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة F المحسوبة(65,818%) و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، و يؤكد معنوية تاثير قيمة F المحسوبة T المحسوبة و البالغة (8,113%) التي بينت معنوية درجة تأثير إدارة الموارد البشرية، و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، و هو ما يؤكد صحة قبول الفرضية ، و عليه نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية و ذلك من خلال تكوينها و تدريبها و الاهتمام بها و المحافظة عليها ، كونها تعتبر احد أهم مصادر الميزة التنافسية لديها.

لذا اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسات تنموية قائمة على التدريب و التكوين للعمال، بغية الحصول على ميزة تنافسية و التغلب على المنافسين.

و من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن هناك تأثير حول إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية و هذا ما تم إثباته في الفرضيات.

خاتمة عامة

إن المنظمات اليوم تستمد تميزها من العنصر البشري القادر على الإبداع و الابتكار مما يسمح لها بالتغلب على نظيراتها.

ومن الواضح أن المورد البشري هو من أهم عوامل نجاح المنظمة، لذا باتت هذه الأخيرة تولي أهمية كبرى لإدارة الموارد البشرية من اجل تمكينها من جذب الأفراد المؤهلين و ذوي الكفاءات العالية لشغل مختلف المناصب، و مهما كانت المهارات التي يتم جذبها و استقطابها و اختيارها فهي تبقى دوما بحاجة إلى تنمية و تطوير معارفهم و مداركهم الشخصية مما يمكن المنظمة من الدخول إلى سوق المنافسة.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو مدى قدرتها على استغلال مواردها و الاستفادة منها بشكل أفضل، فلقد دفعت بيئة أعمال القرن الحادي و العشرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تكوينها و تدريبها و تطويرها و تجديدها و توفير الظروف الملائمة على الإبداع و الابتكار، مما يسمح للمنظمة بالتميز و التفوق على المنافسين.

تمثل إدارة الموارد البشرية احد الإدارات الإستراتيجية في المنظمات الحديثة، و يتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المنظمة و الموارد البشرية على السواء في المقام الأول على قدرة و كفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المنظمات، فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المنظمة و خلق ميزة تنافسية و التفوق على نظيراتها.

لقد تعرضنا من خلال الدراسة النظرية عبر الفصول المختلفة إلى أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية و مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها و كذلك العوامل المؤثرة عليها و التحديات التي تواجهها و عوامل نجاحه و تعرضنا كذلك إلى الميزة التنافسية و أنواعها، محدداتها و كيفية تطويرها.

و تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة و التي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات و أخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أو لها علاقة غير مباشرة و التي قد تكون أرضية لبحوث و دراسات مستقبلية.

أولا: نتائج البحث

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى عدة نتائج كانت مبنية على أسس و مناهج علمية دون الخروج عن إطار طرح إشكالية البحث.

و سنقوم بتقديم هذه النتائج مع التأكد من صحة الفرضيات المطروحة مسبقا.

1- الفرضية الأولى:

من اجل اختبار صحة الفرضية الأولى: " **تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف و الأنشطة من اجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المنظمة**" قمنا في المحور الأول من الدراسة الذي تكلمنا فيه عن وظائف إدارة الموارد البشرية باستخلاص بعض النتائج :

أ- إن المنظمة تتبنى سياسة لتكوين مواردها البشرية، نظرا للأهمية البالغة لعملية التكوين في الرفع من مستوى و كفاءة العمال في إدارة اتصالات الجزائر و بالتالي ضمان السير الحسن للعمل، و مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل يشكل تكوين الموارد البشرية ميزة تسعى من خلالها المنظمة للتحسين المستمر للمؤهلات المهنية للعمال و التكوين الدائم لمعارفهم مع تطور إدارة المنظمة.

مدى اعتماد المنظمة على النشاط التكويني في تحسين أداء الموظفين ، فالتكوين الذي حصلوا عليه قد حسن من أدائهم لأعمالهم كما أن المنظمة قامت بوضع برنامج محكم و منظم بهدف معرفة العمال الذين يجب أن يخضعوا للتكون فمن العمال من خضع للتكوين الداخلي و منهم من خضع التكوين الخارجي و منهم من خضع للتكوين الداخلي و الخارجي.

المنظمة عند حصولها على تكنولوجيا جديدة تقوم بتكوين مواردها البشرية على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا ، مما يسمح للمنظمة بالسرعة في انجاز العمل و زيادة الجودة و تخفيض مشكلات العمل.

ب- المنظمة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية باعتبار أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد لديها، حيث بواسطته يمكنها خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

ج- إن المنظمة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية و هذا راجع إلى أنها تعمل و تحرص دائما على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فهي تعتمد على المصادر الداخلية من خلال ترقية بعض موظفيها، أو على المصادر الخارجية من خلال الجامعات و المدارس أو المعاهد الفنية، و الطلبات الشخصية السابق تقديمها.

د- تقوم المنظمة باختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي، فهذا يدل على أن المنظمة تولي كل اهتمامها باستقطاب الكفاءات البشرية ذات القدرات العالية القادرة على الإبداع و الابتكار.

هـ- المنظمة تتبنى سياسة لتخطيط الموارد البشرية ، فالمنظمة عند تقوم بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية، و ذلك بقيامها بتخطيط لاحتياجاتها بتحديد عدد و نوعية العمال التي تناسب مناصب العمل، فهي تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية و التي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى

العاملة و ذلك حسب التكنولوجيا المراد إدخالها و هكذا المنظمة تسعى إلى تحسين صورتها في السوق من خلال جذبها للعملاء و خلق ميزة تنافسية.

و- المنظمة تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فهي دائما تسعى دائما إلى وضع الموظف في المنصب الذي يتناسب مع مستواه التعليمي.

أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد البشري إلى منطلق رأس المال الاستراتيجي، و أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح و تفوق المنظمات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية اتجاه مواردها البشرية تصف انسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها بكفاءة .

لا يوجد نموذج محدد لإدارة الموارد البشرية، فكل منظمة متفردة بذاتها، و لا يصلح نموذج إحدى المنظمات للتطبيق على منظمة أخرى، انه يؤسس على الهيكل التنظيمي، فلسفة الصناعة، طبيعة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من الوظائف و الأنشطة من اجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المنظمة و هذا ما يتماشى مع الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية" **تعتبر الميزة التنافسية هدفا تطمح كل منظمة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءاتها**" قمنا بالإسقاطات النظرية على الدراسة التطبيقية في المحور الثاني، لنتحصل على النتائج التالية:

أ- تقدم اتصالات الجزائر خدمات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية مما جعلها تحتل مكانة متميزة في السوق و جذبها لشريحة كبيرة من العملاء مقارنة بالمنافسين.

ب-إن اتصالات الجزائر تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بالاعتماد على الكفاءات البشرية كثمن مورد لديها و الاهتمام بتسييره جيدا و المحافظة علية قادها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

فالمنظمة تقوم باستقطاب كفاءات تستطيع التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث، فهي تحاول الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع و خلق الأفكار، و بالتالي تكون المنظمة سباقة لاقتناص الفرص، و كذا لتسويق خدمات جديدة متميزة في السوق.

ج- إن المنظمة تتفوق بالموارد البشرية على باقي المنافسين، و تبرر ذلك بالكفاءات و المهارات العالية التي تمتلكها، فبالاعتماد عليهم تستطيع مواجهة المنافسة و دخول السوق و جذب العملاء.

د- أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم عناصر الميزة التنافسية في المنظمة، و ذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن أنجع السبل لتفعيل و تطوير هذا المورد الاستراتيجي.

هـ- الميزة التنافسية المراد تحقيقها من طرف المنظمة هي ميزة التميز، و ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، فالمنظمة استطاعت أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال إتباع إستراتيجية التميز، و التي تقوم على التميز و الانفراد بخصائص استثنائية في مجال الاتصالات، فقد قامت بطرح مجموعة جديدة من الخدمات التي تلبي جميع رغبات العملاء من بينها 4G، فهي فريدة و مميزة عن خدمات المنافسين.

و- إن عناصر الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة أكثر تنافسية تباينت بين:

التحكم في الجودة، و نظرا لزيادة حدة المنافسة فان المنظمة تحتم عليها توفير خدمات ذات جودة عالية من اجل البقاء و الاستمرار، فالعميل أصبح يهتم بجودة الخدمة لذلك وجب عليها تلبية رغباته و متطلباته.

امتلاك الكفاءة هو العنصر الذي يعطي تنافسية أكثر للمنظمة، فالكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل لمواردها.

تنافسية المنظمة في عنصر الإبداع و الابتكار، إذ يمنح للمنظمة ميزة منفردة يفتقر إليها منافسيها مما يسمح بتعزيز جودة الخدمات لدى زبائنها.

عنصر الاستجابة للزبون هو الذي يجعل المنظمة أكثر تنافسية، فالمنظمة استطاعت أن تلبي احتياجات و رغبات زبائنها، مما أدى إلى خلق جودة لخدماتها، و زيادة الولاء للعلامة.

إن اتصالات الجزائر عملت جاهدة لتضع كل تركيزها على هاته العناصر الأربعة من اجل الإبقاء على الميزة التنافسية و هذا من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في هذه المجالات.

إن الكفاءات و نمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح إستراتيجية المنظمة و تميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة، و تحقيقها للميزة التنافسية، فيتضح لنا من خلال هذه النتائج صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة:

حللنا في الجانب النظري مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة و في امتلاكها لميزة تنافسية ، و قمنا بعملية إسقاط في الدراسة التطبيقية لمعرفة صحة الفرضية الثالثة التي تقول "**:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي$\alpha = 0,05$ بين مساهمة إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية**، و لقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- إن المورد البشري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، إذ يعتبر المورد البشري مصدر استراتيجي يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، و يتوقف ذلك على قدرة المنظمة على إدارة مواردها و كفاءاتها الإستراتيجية.

فإذا كانت هاته الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة نادرة و غير قابلة للتقليد بسهولة و غير قابلة للتحويل، فهذا يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية، و في نفس الوقت سيجد المنافسين صعوبة في الحصول على نفس الميزة.

ب- إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في الحصول على ميزة تنافسية، و هذه الميزة لا تتأتى إلا من خلال القيام الجيد بوظائف إدارة الموارد البشرية من اختيار دقيق للكفاءات و المهارات و تدريبها و تطويرها، و من عملية التقييم التي يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد من عوائد و أرباح المنظمة، فإدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الكفاءات، تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، من اجل خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

ج- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال سياساتها المختلفة، فهي تعطي أهمية للموارد البشرية التي تتمحور أساسا حول خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها انطلاقا من الموارد المتميزة للمنظمة، فتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتم وفقا لمنهجية معينة تقوم على تصنيف و تقييم الموارد و الاستغلال الأمثل و الفعال لها، و على تجديدها و تطويرها و ضمان تدفقها المستمر ضمانا لتواصل الميزة و استمراريتها.

د- أصبحت إدارة الموارد البشرية في المنظمة الرائدة تتدخل فعليا و قبليا في القرار الاستراتيجي و أصبحت الإدارة الرئيسية التي تسبق الوظائف الأخرى، و يعتبر الأداء الجيد و المتميز للموارد البشرية احد أهم عوامل نجاح المنظمة في خلق الميزة التنافسية .

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على انها موردا استراتيجيا يمنحها التفوق و الريادة و ميزة تنافسية دائمة يصعب على المنافسين تقليدها، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

كخلاصة لهذه الدراسة و التي حاولنا من خلالها و عن طريق الفرضيات الثلاثة التي وضعناها و اختبرنا صحتها معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية، فهذه الأخيرة استطاعت إدارة مواردها البشرية و كفاءاتها استراتيجيا، و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و أحسنت الاستثمار في القدرات و الكفاءات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، و تطبيق أنظمة تكوين، تدريب و تعويض الموارد البشرية، و من خلال تنميتها و تطويرها لمواردها البشرية و كفاءاتها و الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة اكسبها ميزة تنافسية، كل ذلك يتجلى من خلال امتلاكها حصة سوقية معتبرة في السوق و بخدماتها المقدمة التي تتميز بالجودة العالية.

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا النظرية و التطبيقية لأهمية و دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية، نقدم بعض التوصيات و التي من أهمها:

1- أن تدرك المنظمة أهمية و فعالية موردها البشري المتمثلة في الأصول الفكرية و تعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق على المنافسين عن طريق الميزة التنافسية

2- المقدرات العالية للابتكارات و الإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما امثل إذا عملت في بيئة مقيدة بالاعتمادية و الاتكال و إنما لابد من توفير المناخ الملائم لإظهار الطاقات الإبداعية.

3- الاهتمام بالمرد البشري لا يقتصر كمورد و كفى، بل يجب الاهتمام به كونه ثلاثي الأبعاد، فهو مادة يجب الحفاظ عليها بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة و انه عقل مفكر، مبدع بحاجة إلى تدعيم و اهتمام و تشجيع و تغذية فكرية.

4- إن العمل على تطوير الموارد البشرية سوف يؤدي الى تشجيع بقاء العاملين في المنظمة و بالتالي يساهمون في خلق ميزة تنافسية.

5- يتوقف بقاء المنظمة على مدى التفاعل القائم بين رأس مالها المادي، البشري و التنظيمي.

6- يجب على المنظمات أن تعمل على تنمية طاقات مواردها البشرية و إمكانياتهم و قدراتهم و مهاراتهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم و ميولاتهم و إكسابهم القدرة على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

7- على المنظمة توفير أساليب لتنمية مواردها البشرية من خلال التدريب و التكوين.

ثالثا: آفاق الدراسة

بعد إنهائنا من معالجة إشكالية بحثنا المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية و من خلال النتائج المتوصل إليها فقد ظهر لنا العديد من النقاط و الإشكاليات الجديرة بالبحث و تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة و التي نستعرضها كما يلي:

1- الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

2- اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

3- هندسة تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.

4- دور الموارد الداخلية و الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

5- مقاربة المصادر الإستراتيجية للميزة التنافسية.

6- دور التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

1- الكتب

1- إبراهيم بلوط حسن، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

2- احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

3- أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

4- الخطيب رداح محمود، الخطيب أحمد محمود، **القيادة دراسة حديثة**، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

5- السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001.

6- السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2003.

7- الشنواني صلاح، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

8- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

9- خالد عبد الرحيم الهيثي مطر، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار الحامد عمان، 2000.

10- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشري**ة، الدار الجامعية-طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 1999-2000.

11- سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2011.

12- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.

13- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، 2001.

14- سلوى عثمان الصديقي، **أبعاد العملية الاتصالية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

15- سنان الموسري، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها**، دار مجلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

16- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000.

17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، ط2، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.

18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، ***الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات***، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الإفراد**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.

21- طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار البداية ناشرون، موزعون، عمان، الأردن، 2013.

22- عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار الكتاب للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

23- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نسيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين**، ط1، دار وائل ، عمان، 2008.

24- علي صباح حميد، **الاتصالات الإدارية: أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

25- عمر حسن، **الموسوعة الاقتصادية**، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

26- عمر صقر، **العولمة و قضايا معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

27- عياصرة علي، **الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

28- غياث بوفلجة، **القيم الثقافية و التسيير**، ط 1، دار الغرب للطباعة و النشر ، الجزائر، 1999.

29- فريد نجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي**، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

30- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

33- كشواي باري، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار فاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006.

32- محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2004.

33- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المبادئ**، ج1، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

34- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابجح، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة**، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

35- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.

36- محمد موسى احمد، ***إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) ، بين النظرية و التطبيق***، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2004.

37- مصطفى احمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

38- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

39- مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية، من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي، عولمي**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

40- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

41- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

42- نبيل مرسي خليل، **الإدارة الإستراتيجية، الميزة التنافسية**، دار الفاروق، الإسكندرية، 1996.

43- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

44- نظمي شحادة و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 1998.

45- نعيم إبراهيم، **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتاب الحديث، 2009.

46- هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية و التطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

2- الرسائل الجامعية

47- احمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

48- سملالي يحضيه و المعرفة، **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة** ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

49- عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

50- عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، .2002

51- فالي ياسين، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2014.

52- حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

3- المجلات و الملتقيات

53- احمد بلالي، سملالي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، **في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.

54- احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، **في الملتقى الدولي السابع للصناعات التأمينية، واقع علمي و أفاق – تجارب دول–** جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير 3 – 4 ديسمبر 2012.

55- رجم نصيب، أمال عياري، تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، **ملتقى دولي**، جامعة بسكرة، 29 أكتوبر 2002.

56- عبد الرحمان توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، 1996.

عبد السلام مغلولي و آخرون، الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري، التدريب الموجه للأداء، **في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، جامعة ورقلة 09 مارس 2004.

57- محمد بوزهرة، تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، **في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، جامعة ورقلة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 09 مارس 2004.

58- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، **في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، جامعة الشلف: 9 مارس 2009.

59- نجم عبود نجم، **الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية**، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999.

60- نعيمة بارك، **تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.

4- مواقع الانترنت

61- http:/www. Alyaum.com.08/04/2017, 20 :46.

62- http:/ www. Elbassair.net.09/04/2017, 11 :42.

63- http:/ www. Algerietelecom.dz/AR% 3fd-trouver-agence.11/04/2017,21 :42.

ثانيا: باللغة الأجنبية

64- Ahmed Bounfour, **le management des ressources immatérielles**, dunod, paris, 1998.

65- Anne Dietrich, **Le Management des compétence**, vuibert, paris, Avril 2008.

66- Churden, H, Sherman, A, **personnel Management**, South Western publishing CO, USA, 1972.

67- François Dupuch – Rebasse, **gestion des compétences et knowledge management** : **renouveaux de la création de valeur en ressources humaine**, édition liaison, paris, 1998.

68- French, W, **The personnel Management process human resources administration**, third edition, hughton migglin co, boston, 1974.

69- G, charler Vincent, Bernard, Dimidollu, **le client au cœur de l'organisation** : **la Qualité en action**, **édition organisation**, paris, 2001.

70- G, Garibaldi, **stratégie concurrentielle** : **choisir et gagner**, ed, d'organisation, 1994.

71- Gérard, Lafy, **stratégies concurrentielle**, ed organisation, paris, 1996.

72- Giget Marc, **la dynamique stratégique de l'entreprise**, édition dunod, paris, 1998.

73- Gluenk, F, **personnel a diagnostic approach**, **Business publication**, Inc, Dallas, Texas, 1976.

74- Grant, V, and Smith, G, **personnel Administration and Industrial Relations**, second édition, Longman, London, 1977.

75- Grant R, M, **The Resource–Based Theory of competitive Advantage** : **implication for Strategy formulation**, California Management Review, printemp 1991, Vol 33, N 3, p 114.

76- Hafiz Minza, **global compétitive stratégies in the new world economy**, Edward Elgar publishing, Cheltenham, UK, 1998.

77- Henri d'orcimole, charle, stéphane trébucq, ***compétence et knowledge***, édition laison, paris, 2002.

78- J, B, Barney, **firm and sustaining compétitive advantage**, journal of management, 17, 1993.

79- J, R. Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise**, 3ème Edition, nathon, paris, 2004.

80- Jaques Grisé et autres, **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentielle durables**, document de travaille, 013, faculté des sciences de l'administration, Québec, 1997.

81- Jean – charle, **dynamique concurrentielle et valeur d'entreprise**, edition EMS, paris, 2004.

82- Jean – Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, **methode et applications** , 2ème édition, Ediscience international, paris,1993.

83- Joy B, Barney, Delwing N, clark, **Resource based theory creating and sustaining compétitive avantage**, Oxford University, New York, 2007.

84- Lamarque, Éric, **Avantage Concurrentiel et Compétence Clés** : **expérience d'une rechrche sur le secteur bancaire**, **finance contrôle stratégie**, volume 4, N 1, Mars 2001.

85- Levey-Leboyer Claude, **la gestion des compétences**, 3ème édition, Edition, d'organisation, paris.

86- Martin, J, **personnel Management**, Macdonald, K, Evanis LTD : London, 1977.

87- Masaaki Imai, **Kaïzen** : **la cle de la compétitive japonaise**, Ed, Eyrolles, paris, 1994.

88- Miner J Miner, M, **personnel and Industrial Relations** : **A Managérial approach**, second édition, the Macmillan Company, New York, 1973.

89- Robert Salmon, Yolaine – linares, **l'intelligence compétitive** : **une combinaison subtile pour gagner ensemble**, Economica, paris, 1997.

90- Tugurl Atmer, Ronald calori, **diagnostic et décisions stratégiques**, édition dunod, paris, 1998.

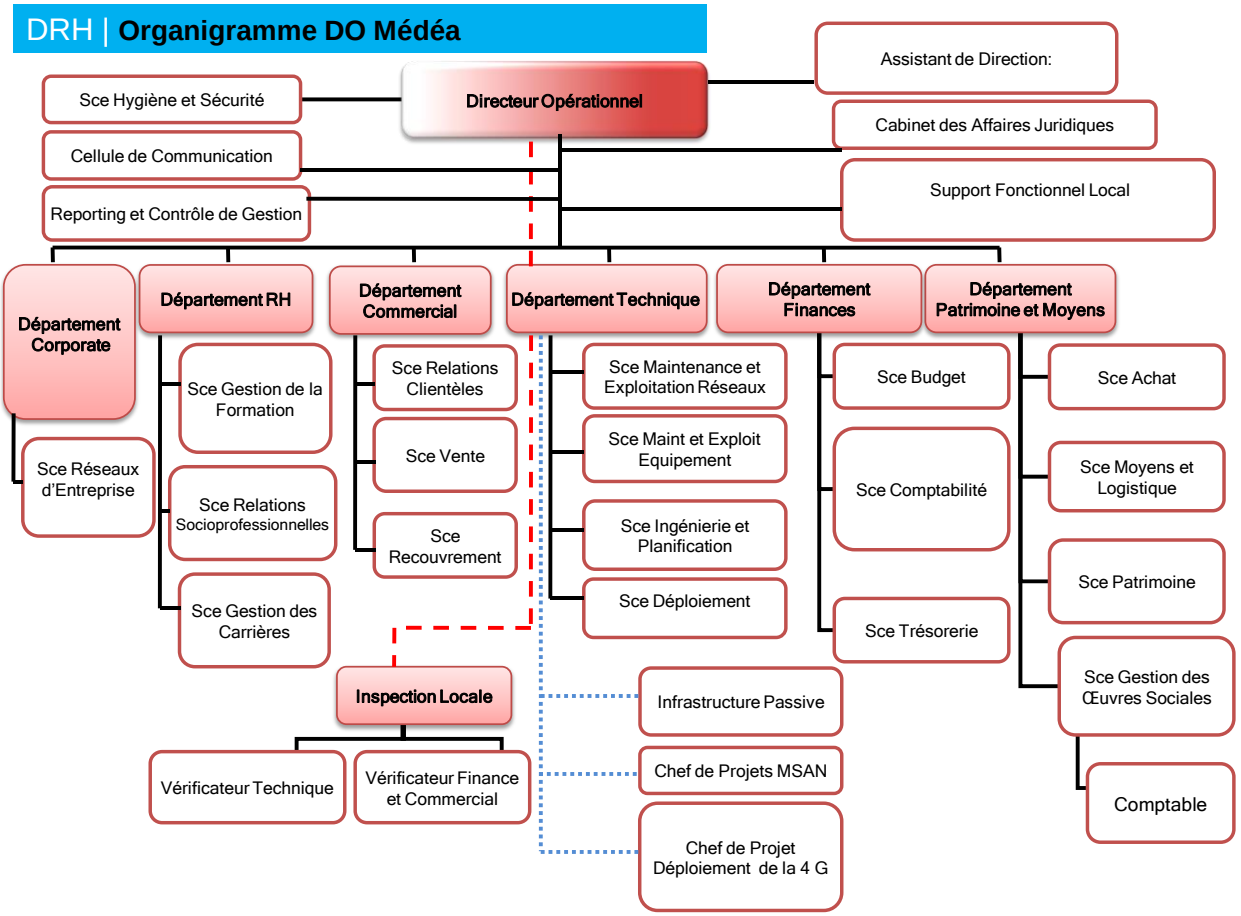
الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

الفهرس

الملحق رقم 01



الملحق رقم 02

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المنظمة

الموضوع: استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و التسيير المنظمة بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتكم .

علما أن كافة البيانات التي سيتم الدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

من إعداد الطالبان :

مكري حمزة

درواوي عبد المالك

تحت إشراف الدكتور :

عمران محمد

الأساتذة المحكمين:

1- **ولد شرشالي سمية.**
2- **العيداني حبيبة.**
3- **بلحمري خيرة.**
4- **الزاهي محمد لمين.**
5- **بولصنام محمد.**
6- **رتيعة محمد.**

البيانات الشخصية :

1- **الجنس**

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر

من 20 إلى اقل من 30سنة ☐

من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة ☐

50 سنة فما فوق ☐

3- الحالة العائلية

عازب ☐ متزوج ☐

4- المستوى التعليمي

ثانوي أو اقل ☐ دبلوم ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

5- **سنوات الخبرة :**

اقل من 6 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى اقل من 12 سنة ☐

من 12 سنة إلى اقل من 18 سنة ☐ من 18 سنة فما فوق ☐

6- الفئة المعنية:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي ☐

المحور الأول: تنمية و تطوير الموارد البشرية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01-تمتلك المنظمة موارد بشرية ذات كفاءة عالية					
02-هناك معلومات كافية لإدارة الموارد البشرية تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المنظمة					
03-تتم عملية اختيار الموظف في المنظمة على أساس المستوى التعليمي					
04-إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى العاملين و مطابقتها مع المتغيرات الحاصلة					
05-تمنح المنظمة مكافآت عن المهارات المبذولة					
06-إدارة الموارد البشرية تنظر إلى العامل كمورد بشري يجب الاهتمام به و المحافظة عليه					
07-الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة					
08-تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية					
09-توفر المنظمة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار					
10- الأجر الذي تنقضاه يتناسب مع الجهد المبذول					

11-المنصب الذي تشغله يتناسب مع مستواك التعليمي					
12-طبيعة العمل الموكلة إليك تتناسب مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية					
13-تقوم المنظمة بترقية الموظفين على أساس الشهادة					
14-يتم التوظيف في المنظمة على أساس احتياجاتها من الموارد البشرية					
15-تقوم المنظمة بتوفير ظروف العمل للموظفين					
16-تتبع المنظمة معيار الكفاءة و الخبر السابقة في عملية اختيار الموظفين					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17-تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية					
18-عناصر الميزة التنافسية التالية تجعل مؤسستكم أكثر تنافسية:التحكم في الجودة، الإبداع و الابتكار، امتلاك الكفاءة، سرعة الاستجابة للزبون.					
19-تمتلك المنظمة موارد بشرية تسمح لها بالمنافسة					
20-ميزة التميز هي الميزة التنافسية المراد تحقيقها من طرف المنظمة					
21-الخدمات التي تقدمها المنظمة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين					
22-أسعار الخدمات التي تقدمها المنظمة أحسن من المؤسسات المنافسة					

المحور الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23-يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة					
24-تساهم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الميزة التنافسية					
25- يعتبر المرد البشري احد أهم عوامل نجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية					
26-تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة					

الملحق رقم 03

Régression

Remarques

Résultat obtenu		06-JUN-2017 11:45:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ilpadrino\Desktop\hamza\belhamri khira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	43
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT M2 /METHOD=ENTER M1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	2020 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,785	,616	,607	,34716

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,932	1	7,932	65,818	,000

	Résidu	4,941	41	,121		
	Total	12,873	42			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,492	,300		4,971	,000
	M1	,628	,077	,785	8,113	,000