جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة :

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

قدواح مولود

بودومي أمال

تحت إشراف الأستاذة:

العشاب إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
العيداني حبيبة	دكتوراه	جامعة المدية	رئيسة
العشاب إيمان	دكتوراه	جامعة المدية	مشرفة
طهراوي حياة	دكتوراه	جامعة المدية	عضو ممتحن

السنة الجامعية

2018/2017

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في محيط متغير يمتاز بالديناميكية المستمرة، مما عقد من مهامها وإمكانية بقائها واستمرارها، الأمر الذي فرض عليها البحث عن الليونة للتعامل مع هذه المتغيرات والبحث عن ميزة تنافسية تتفرد بها وتحقق لها أهدافها على المستوى الداخلي (تحقيق رضا مواردها البشرية)، وعلى المستوى الخارجي (الحفاظ على مكانتها في السوق، البقاء والاستمرارية).

ومن هنا أصبحت المؤسسات تبحث عن أفضل طريقة لتسيير مواردها البشرية، وهذا لتميز المورد البشري عن باقي الموارد الأخرى بالمعارف والمهارات التي يمتلكها، والذي يصبح قادرا على اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تصيب المؤسسة، وخاصة مع تبني أساليب جديدة في التسيير لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.

لذا تعمل كل مؤسسة على اكتساب كفاءات تساعدها في مهامها وتحقق لها أهدافا، وتسعى للحفاظ عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت من مجرد إدارة مساعدة إلى إدارة تساهم في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

بناءا على كل ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغييرات البيئية المختلفة. ويتفق أغلب الكتاب بالإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص والمؤسسة تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية كثرة المرادفات المتعلقة بالموارد البشرية والاختلاف حول مجالاتها وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، وبعضها تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو العامة.[1]

وسنتطرق إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية ففي البداية نعرف الموارد البشرية ومن ثم تعريف إدارة الموارد البشرية.

1. تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين الذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية. ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل (رواتب، أجور، مزايا وظيفية) في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها،فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهود، من أجل تحقيق أهدافها.[2]

---

[1]. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص 17.

[2]. عقيلي وصفي عمر ، "**إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2000، ص 11.

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المؤسسة تعني بشؤون الأفراد فيها فهناك العديد من الإسهامات التي تطرقت إلى تعريفها كما يلي:

1.2. تعريف فالح صالح محمد: "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها و تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية".[1]

2.2. تعريف مدني علاقي عبد القادر: "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها بما يحقق أهدافها في الإنتاجية والربح والنمو".[2]

3.2. تعريف الغمري إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافها".[3]

4.2. تعريف عثمان إسماعيل محمد: "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة للمساعدة على تحقيق أهدافها".[4]

5.2. تعريف غربي علي و آخرون: "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة للمساعدة على تحقيق أهدافها".[5]

6.2. تعريف martin,j: "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية".[6]

من خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية " بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تتضمن جوانب متعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وتتميز بالوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة.

---

[1] . فالح صالح محمد، "**إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص21.

[2] . مدني علاقي عبد القادر،"**إدارة الموارد البشرية**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 1993، ص20.

[33] . الغمري إبراهيم، "**الأفراد والسلوك التنظيمي**"، دار الجامعات المصرية، القاهرة-مصر، 1999، ص43.

[4] . عثمان إسماعيل محمد،"**إدارة الموارد البشرية**"، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1993، ص22

[5] . غربي علي وآخرون، "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص17.

[6] Martin-j, **personnel management**, London-Macdonald-k,Evansltd,1977,p01.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ، فقد لقبت بعدة ألقاب منها: إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم أخيرا إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ويعتبر هذا المصطلح حديثا،ففي عام 1990 كان نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.[1]

1. المراحل التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية حتى وصلت إلى هذا المصطلح وفيما يلي سنذكر المراحل التاريخية الستة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

1.1. تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

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

- ننظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع.

2.1. ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي توصل إلى الأسس التالية للإدارة وهي:

1.2.1. إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.

2.2.1. الاختيار العلمي للعاملين.

3.2.1. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

[1]. علي حسن عبد العزيز، "**الإدارة المتميزة للموارد البشرية– تميز بلاحدود**"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة–مصر، ط01، 2009، ص16.

3.1. نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين عرفت المنظمات العمالية نموا قويا خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

4.1. بداية الحرب العالمية الأولى:

مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف، التدريب، الرعاية الصحية و الاجتماعية، الأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء أولى الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 و 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1912 وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

5.1. مابين الحرب العالمية الأولى والثانية:

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

6.1. ما بعد الحرب العالمية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية.[1]

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل: إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2. نشأة إدارة الموارد البشرية:

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة

[1]. علي حسن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 17-19.

الحكومية " Civil Service Commission " تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- حماية المعنيين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- منع النشاط السياسي.
- تشجيع الحياد في التعيين.

ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة، إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي (ظهر عبر السنوات)، تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن التاسع عشر موظفون مختصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كتائب التعيين كثيرا ما كانت تساعد في هذا المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل.

وهنا تم التوصل إلى أهم نقاط نشأة الموارد البشرية وهي كالتالي:[1]

- ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
- ظهور وكلاء التوظيف.
- ظهور مسؤولي الرعاية الاجتماعية.
- ظهور خبراء الأجور والمعاشات.
- ظهور خبراء الأمن وأطباء الشركة.
- ظهور خبراء التدريب.

3. العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناءا لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورهما وهذه المتغيرات تمثلت في: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة، إدارة التغيير.

وفيما يلي العوامل التي أثرت في تطور إدارة الموارد البشرية:

[1]. ديري زاهد محمد ، الكسواني راغب، "**إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص 28.

1.3. الاقتناع بمكانة الفرد: مع ازدياد الوعي والاقتناع بالحاجة للموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزتها التفاضلية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في اتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.

2.3. تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسات إلى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا الآن وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، والتي تحقق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.

3.3. آثار العولمة: اتجاهات العولمة الاقتصادية و الاجتماعية ستؤدي إلى تطوير أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة، في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة إلا أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لأن العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي وفرص تنميته وتطوير أدائه سيكون المحدد الأساسي في بقاء و استمرار المنظمات.[1]

مما لاشك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المنظمة نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية كي تلعب دورا استراتيجيا في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة في التميز و الابتكار و الإنجاز، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية.[2]

[1]. محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط03، 2009، ص05.

[2]. بربر كامل، "**إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات**"، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت-لبنان، 2008، ص20-21.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المؤسسة إضافة إلى جملة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها كما يلي:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:[1]

1.1. فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين ومنها:

- تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- معدل دوران العمل الحالي.
- عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2.1. ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

3.1. تحقيق الأهداف خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية على مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، بمعنى آخر تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.[2]

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى جانبين هما أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

1.2. أهداف المنظمة: وتتلخص في:

- الكفاءة والفعالية.
- التجانس.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.

---

[1]. الزاوي نجم عبد الله،حسين جواد، **"الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010،ص47.

[2]. عبد الوهاب، سمير والبرادعي، ليلى، **"إدارة الموارد البشرية"**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة-مصر، 2006، ص15.

- تحقيق الولاء والإنتماء.

2.2. أهداف الأفراد: وتتلخص في:

- فرص عمل جديدة.
- ظروف ومناخ عمل جيد.
- العدالة في الأجور والمعاملة.
- فرص للتقدم الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.[1]

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية أيضا إلى هدف عام وأهداف فرعية:[2]

3.2. الهدف العام: الهدف العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك بواسطة الموارد البشرية.

4.2. الأهداف الفرعية: ومن خلالها يمكن الوصول للهدف العام وتتلخص هذه الأهداف في:

- التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية)، والوظائف المطلوبة.
- ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دافع/تحفيز).
- توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.
- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية.
- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

كما يمكن أن تقسم الأهداف أيضا إلى:

- أهداف تنظيمية.
- أهداف وظيفية.
- أهداف إجتماعية.
- أهداف شخصية.

[1]. مدني علاقي عبد القادر، مرجع سابق، ص67.

[2]. المغربي عبد الحميد، "**دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة-مصر، ط01، 2007، ص17.

المبحث الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

إن مهام إدارة الموارد البشرية لابد أن يعكس المكانة الحالية لها في المؤسسات المعاصرة، كما لابد أن تعكس الأهداف المذكورة سابقا، حيث أن هذا الترابط بين المكانة والأهداف يجعل من مهام هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها لممارسة هذا الدور أيا كانت طبيعة المؤسسات وأيا كان حجمها أو إمكانياتها.

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية.

يتم الحصول على الموارد البشرية من خلال إتباع أربع خطوات أساسية تتمثل في:

1.تحليل وتوصيف الوظائف:"هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفية من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته".[1]

2.تخطيط الموارد البشرية: "هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث: أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية".[2]

3.استقطاب وتعيين الموارد البشرية:حيث أن الاستقطاب "هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين و المؤهلين لشغل المناصب الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: حلقة وصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف، كما تمهد عملية الاستقطاب لعملية أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة، حيث تشكل وظيفة الاختيار و التعيين من أواخر عملية الاستقطاب والتي بمقتضاها يتم غربلة المرشحين بناءا على سياسة محددة تمهيدا لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة".[3]

4.اختيار الموارد البشرية:"ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة، والتمايز بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقا للمفهوم الأول تنتظر أن يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم، وبالتالي فإن

---

[1]. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم ، مرجع سابق، ص71.

[2]. عبد الباقي صلاح الدين ، "**الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2002، ص129.

[3]. الزاوي نجم عبد الله ، حسين جواد، مرجع سابق، ص 332.

المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة".[1]

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتدادا لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المؤسسة هي اختبار لقدرة القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما: قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل.[2]

المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية.

يعتبر التدريب والتنمية من أهم النشاطات التي تسعى إلى الرفع من مستويات أداء المورد البشري وأيضا تطوير أدائهم الوظيفي وفي هذا المطل سنتطرق إلى العنصرين وهما التدريب والتنمية.

1. التعليم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف التعليم والتدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.[3]

2. التنمية:

تعرف تنمية الموارد البشرية "بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، ويقصد بتنمية الموارد البشرية جميع الأنشطة المصممة لتنمية المهارات،والاتجاهات الخاصة بالعاملين في المؤسسة والتي تكون جزء من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب كما تغطي جوانب أخرى مثل: التدرج الوظيفي ودوران العمل".[4]

ترتبط وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة من طرف المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره المهني، الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو يتنقل إليها خلال حياته المهنية في المنظمة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية (الترقية)، أو أفقيا (النقل الوظيفي الأفقي)، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية

[1].Bardwell, lan, Holden, len,'' H-R-M'',N.Y: Prentice-Hall co,2001,p226.

[2]. أبو شيخة نادر أحمد، **"إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 114.

[3]. عباس أنس عبد الباسط، **"تخطيط وتنمية القوى العاملة"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص165.

[4]. جعيجع نبيلة، **"دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"** (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية)، جامعة بسكرة- الجزائر، 14/13 أفريل 2011، ص 96.

التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا لدى الشخص حصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمطلوب من الفرد شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.[1]

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية تقييم الأداء الخطوة الأولى التي يقوم بها القادة بالمؤسسات في عملية تحسين أداء الأفراد وهذا بهدف تشجيع الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف.

1. تعريف تقييم أداء المورد البشري:

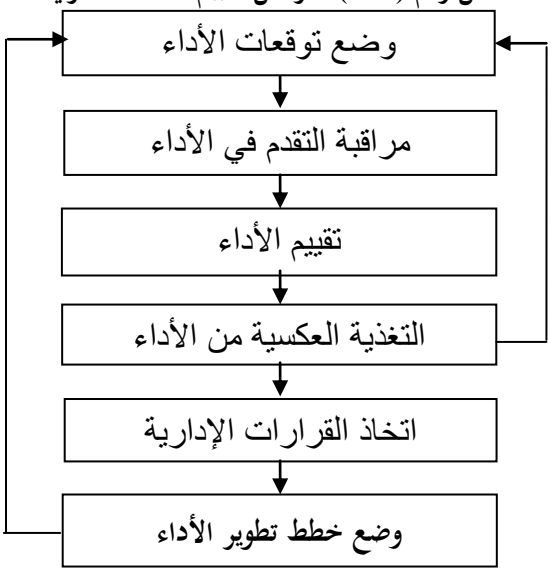
يعرف تقييم الأداء على "أنه نظام رسمي تضمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويتضمن مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي من خلالها تتم عملية تقييم الأداء، سواء كان رؤساء أو مرؤوسين أو أي طرف عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته".[2]

2. مراحل تقييم الأداء البشري:

تعتبر عملية تقييم الأداء صعبة جدا ومعقدة، لذا بات من الضروري تخطيطها بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، حيث يبدأ تخطيط عملية تقييم الأداء البشري بوضع توقعات للأداء وهذا بالنظر لما هو مطلوب، ثم المراقبة المستمرة للأداء حتى يمكن تقييمه وإيجاد مكامن الخلل لمعالجتها ومكامن القوة لتعزيزها ومن هذه النقطة يتم وضع خطط جديدة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

وفيما يلي شكل يوضح أهم المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

شكل رقم (1.1): مراحل تقييم الأداء البشري



[1]. عقيلي وصفي عمر ، مرجع سابق، ص 18.

[2]. عقيلي وصفي عمر ، مرجع سبق ذكره، ص 263.

المصدر: الهيثمي خالد عبد الرحمان ، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، الطبعة01، 1999، ص 206.

3. أهداف تقييم الأداء البشري:[1]

- جمع معلومات دقيقة وموضوعية حول أداء مواردها البشرية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء الأفراد وتحسين إنتاجيتهم.
- معرفة نقاط القوة والضعف للموارد البشرية.
- إشعار الأفراد بنوع من الرقابة على أعمالهم.
- تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برنامج لذلك.
- وضع أنظمة الحوافز والترقية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

4. طرق تقييم الأداء:

يقسم الباحثون و المتخصصون في إدارة الموارد البشرية طرق تقييم الأداء البشري إلى تقليدية و حديثة، فالطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة ولم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المؤسسة.[2] الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المنظمة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح، وقد قام الباحثون بتقسيمها إلى تقليدية و حديثة، فالتقليدية ركزت على الفرد والكم المالي والتقييم يصدر عن المساهمين والمسئول الإداري، أما الحديثة فركزت على الجماعة والنوع وتنمية الموارد البشرية، والتقييم يصدر من البيئة المحيطة.[3]

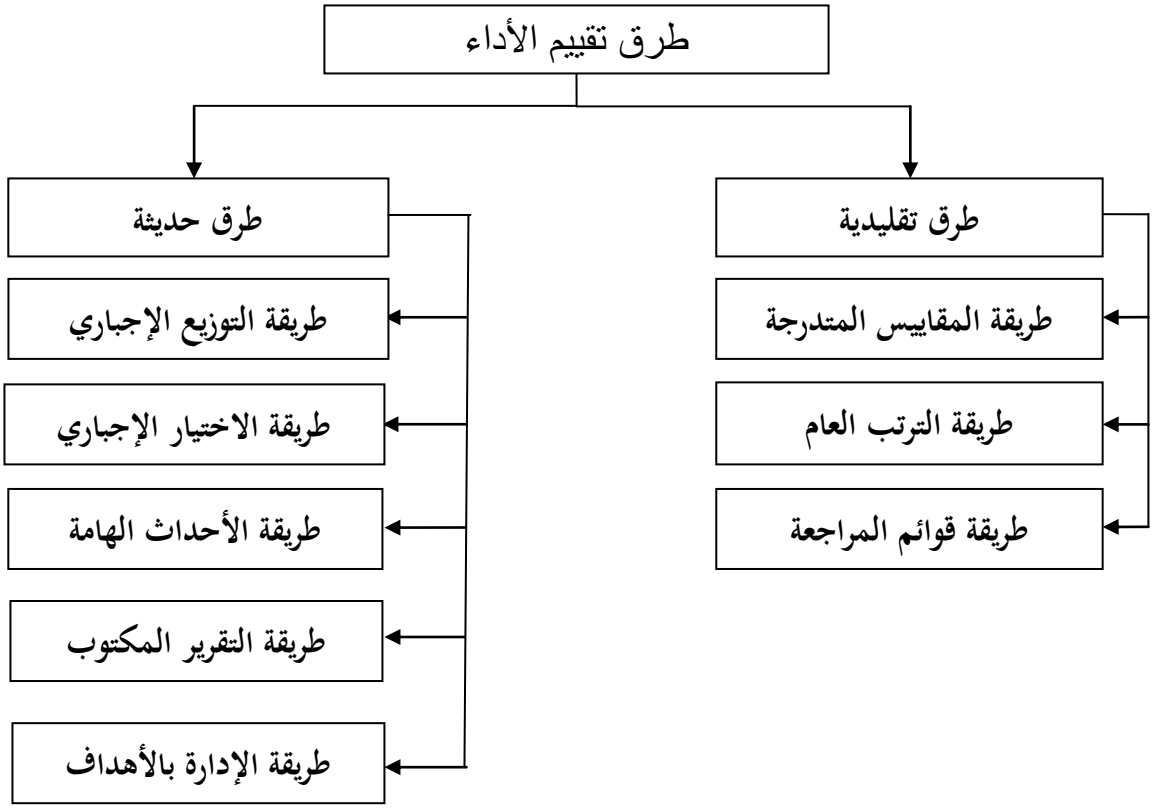
وفيما يلي شكل يوضح طرق تقييم الأداء

[1]. راويةحسن ، **"إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2001، ص 209.

[2]. المرسي جمال الدين محمد، **"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2003، ص439.

[3].Robert Le Duff, Encyclopédie des ressources humines, édition Dalloz, paris- France, 1999, p 895.

الشكل (2.1): الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر:ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة– مصر، 2001، ص 113.

5. شروط نجاح تقييم الأداء:

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها استخدام سليم، من بين هذه الشروط نذكر ما يلي:[1]

- الاعتماد على الأسس الموضوعية والابتعاد على المشاعر والعلاقات في الحكم على أداء الأفراد.
- التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الأداء.
- استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف لتفادي ازدواجية التقييم.
- عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم والتركيز على الأهمية النسبية لكل معيار.

[1]. توفيق محمد عبد المحسن، **"تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"**، دار النهضة العربية، الإسكندرية–مصر، 2003–2004، ص 03.

المطلب الرابع: تحفيز وصيانة الموارد البشرية.

إن تحفيز وصيانة الموارد البشرية عنصر أساسي لابد من التركيز عليه وفيما يخص التحفيز لابد أن يكون هناك دافع ودعم للمورد البشرية حتى يقدم أحسن مالديه وأيضا فيما يخص الصيانة فلابد من القيام بعملية صيانة وتتبع للمورد البشرية ومعرفة ما إذا كانت هناك نقائص فيه أو يحتاج إلى تنمية وتطوير وفيما يلي سنتطرق إلى العنصرين

1. تحفيز الموارد البشرية:

1.1. تعريف التحفيز: يمكن تعريف التحفيز كما يلي

تعريف ماهر أحمد: "هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز وبالتالي فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة".[1]

تعريف عمر وصفي عقيلي: الحوافز هي مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المؤسسات لجميع العاملين كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل.[2]

2.1. أهمية التحفيز:

تكمن أهمية تحفيز العنصر البشري في المؤسسات في أنا أداء الفرد يتحدد بعاملين أساسيين:[3]

الأول هو الرغبة في العمل ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد في العمل

الثاني هو القدرة على العمل التي يمكن تحقيقها من خلال:

- القيام بتحليل الوظيفة (تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الوظيفة).
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- تدريب العاملين وتطويرهم.
- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

3.1. عناصر عملية التحفيز:إن عملية التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:[4]

1.3.1. الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.

---

[1]. ماهر أحمد ،"**التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2006، ص 238.

[2]. عقيلي وصفي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 521.

[3]. أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 205.

[4]. مدلس شكري، "**دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**"،(رسالة ماجستيرفي تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير،جامعة باتنة)، 2008، ص 13.

2.3.1. الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته.

3.3.1. الحافز: هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين.

4.1 مراحل العملية التحفيزية: تمارس المؤسسة دورها في عملية التحفيز حسب " بيجول" عن طريق الأهداف التي تسعى إليها وربطها بحاجات الأفراد، ثم عرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت وتمر العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما:[1]

1.4.1. البحث عن حاجات الأفراد وإثارتها:تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز والتي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز.

2.4.1. تصميم الحوافز:بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات، ويعتبر هذا السلوك بمثابة استراتيجية يختارها الأفراد من بين اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المعروضة وبين الحاجات التي يريد إشباعها.

2. صيانة الموارد البشرية:

أول فعالية للحفاظ على الموارد البشرية هي حمايتها من الأخطار المهنية التي قد تصيبها بسبب العمل، وتركز وظيفة الصيانة على توفير وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم والإبقاء على ولائهم لها وصيانة الموارد البشرية تضم عنصرين أساسيين هما:[2]

- السلامة والصحة المهنية.
- الثقافة التنظيمية.

1.2. السلامة والصحة المهنية:

يعرف أبوشيخة السلامة المهنية بأنها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.[3]

---

[1]. Marie Dominique pujol, RH, la boite a outil de l'entrepreneur(paris, Edition d'organisation), 2000, p 177

[2]. سلطان محمد سعيد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1993، ص 34.

[3]. أبوشيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 484.

كما يعتبر توفير بيئة آمنة و صحية أمرا مهما نظرا لعدة عوامل أبرزها ما يلي:[1]

- التأثير المباشر للحوادث على الفرد وإنتاجيته حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.
- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أي إصابة لا ينحصر فيمن يتعرض لها فقط بل بزملائه أيضا.
- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المؤسسة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل.
- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

2.2. الثقافة المهنية:

تتطلب المحافظة على الموارد البشرية التأكد من بقائها في المنظمة وشعورها بالرضا عن كل مؤسسة والعمل، كما يتطلب توفير بيئة آمنة وثقافة تنظيمية وقيم تهتم بالإنسان وسلامته وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونوعية حياة العمل التي توفرها لمن يعملون فيها.

المقصود بالثقافة التنظيمية حسب " البرنوطي" هي عبارة عن مجموعة القيم و الاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المؤسسة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته.

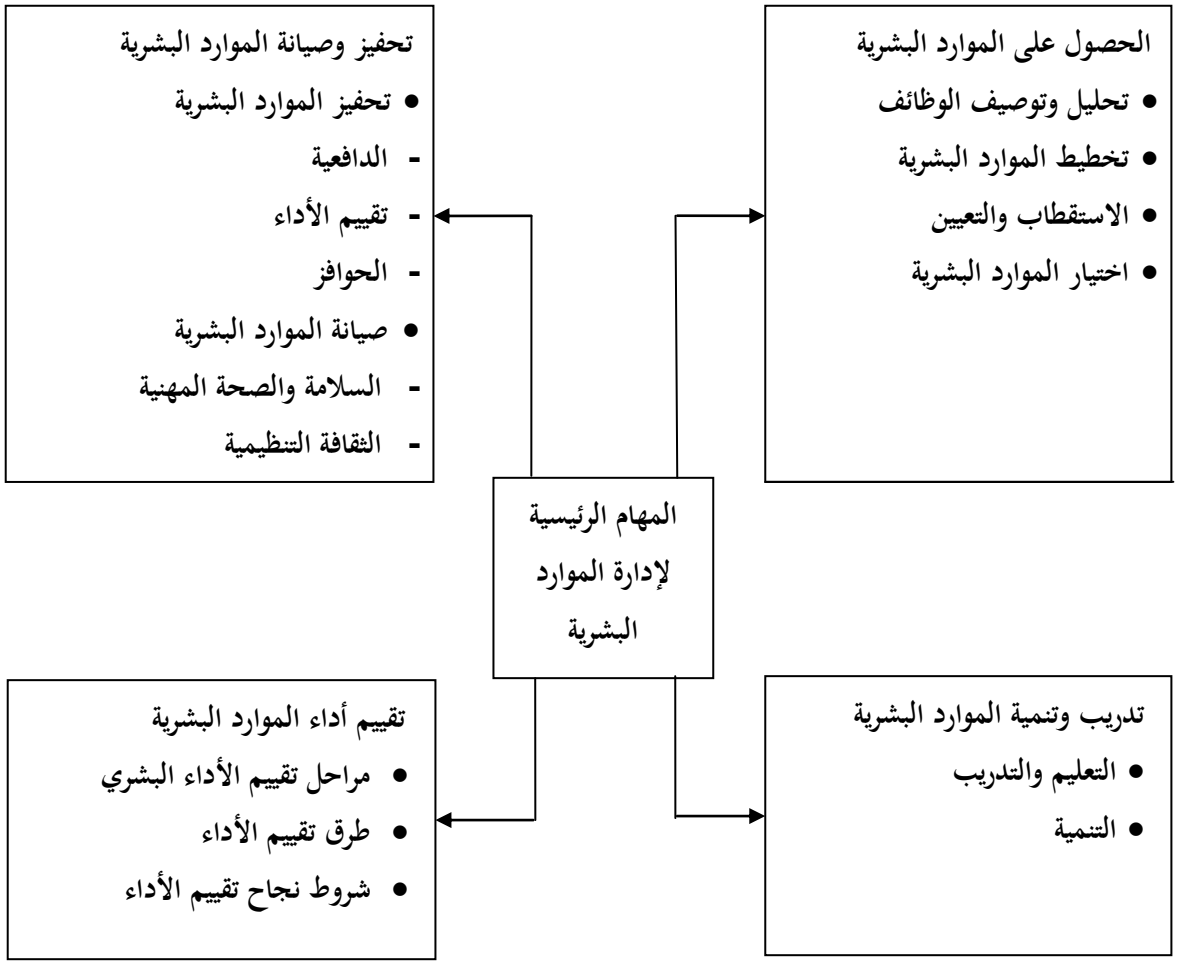
كما تنمي بعض الثقافات التنظيمية قيم الكفاءة واحترام السلطة والطاعة وغيرها، من القيم التقليدية في حين تنمي ثقافات أخرى قيم الإبداع والمعرفة وغيرها من القيم التي تدفع العاملين إلى التميز، وهناك ثقافات تغرس في الأفراد قيم إهمال التعليمات ومخالفة القوانين والاستهانة بمتطلبات الأمن والسلامة وأخرى مناقضة تجعل الأفراد يتمسكون بها.

وفي الأخير يمكن القول أن تحفيز وصيانة الموارد البشرية هما من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال برامج السلامة والصحة المهنية التي تضمن حمايتهم من المخاطر، وكذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان وتوفر له حياة مهنية ثرية.

والشكل التالي يلخص كافة المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تطرقنا إليها سابقا

[1]. البرنوطي نائف سعاد ،"**إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، عمان–الأردن، 2007، ص 469-481.

الشكل (3.1): المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على ما سبق

المبحث الثالث: عموميات حول تخطيط الموارد البشرية.

يهتمّ تخطيط الموارد البشريّة بتقدير كمية الحاجة في المستقبل للقوى العاملة أثناء مدّة مُحدّدةٍ من الزمن؛ عن طريق إعداد الاستراتيجيّات المناسبة التي تهدف لتوفير الكمية المطلوبة؛ من خلال تحليل أبعاد الحالة الراهنة للعمل، ودراسة الحالة السابقة، وتوقع التغيرات والتطورات المستقبليّة، وإعداد البدائل المتوقعة.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

هناك عدة تعاريف لتخطيط الموارد البشرية وهي:

1. تعريف الدكتور حسن توفيق: "هو جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها".[1]

2. تعريف الدكتور إبراهيم درويش: "هو نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأمثل والوسيلة التي تحققه".

3. تعريف الأستاذ هنري فايول: "هو التنبأ بالمستقبل والاستعداد له"، أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة".

4. تعريف آخرين: "هو التنبأ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري".[2]

5. تعريف آخر: "التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل قصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها، وهو قائم على بدائل متعددة".[3]

6. تعريف آخر: "إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فأي تغير في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة".[4]

---

[1]. عزمي علي وآخرون، **"تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة- مصر، 2007، ص 16.

[2]. علاد آسيا،مولاي صليحة، **"فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية"**(مذكرة ليسانس،تخصص تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة ورقلة)، 2013،ص 16.

[3]. كامل اسامة ،الصيرفي محمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الوفاء لدنيا الطباعة،المنامة- البحرين، 2006، ص 18.

[4]. إبراهيم حسام، **"إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"**، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2011، ص 119-120.

نستخلص من جميع التعاريف السابقة أنها تلتقي حول تحديداحتياجات المستقبل من الموارد‌البشرية اللازمة للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسةمن الموارد‌البشرية للفترة القادمة.

المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تُعدّ الموارد البشريّة من العناصر الرئيسيّة المرتبطة مع أداء العمل وتحقيق أهدافه التنظيميّة؛ بسبب أهميتها في دعم زيادة فاعليّة العمل بشكلٍ عام، وتعزيز القُدرة على النموّ والتطور لمواكبة التغيرات المهنيّة والحياتيّة المستمرة في نوعية أهداف المجتمع والأفراد والمؤسّسات، أمّا تخطيط الموارد البشريّة فيُعتبر من العناصر المهمة في بيئة العمل وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في:[1]

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل: التسريح، النقل، الترقية، التدريب.

2. يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

3. يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

4. يعمل على تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية حول المناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

5. ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل التكاليف.

6. يعمل على تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

7. القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف، ترقية، تكوين.

8. إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

9. يساهم في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل: تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.

10. يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

11. يؤدي إلى تحقيق التوازن بين النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث يحقق هذا التوازن كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

12. يساهم في بناء القاعدة الأساسية كنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز.

---

[1]. الذيب إبراهيم رمضان، **"دليل إدارة الموارد البشرية"**، مؤسسة أم القرى، الرياض- المملكة العربية السعودية، ط01، 2007، ص91.

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية.

هذه العملية يمكن وصفها من خلال أربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:

1.التنبؤ:وتتضمن خمسة خطوات فرعية وهي:[1]

1.1. التحليل:

ويركز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المؤسسة الحالي والمتوقع وأيضا هيكل وظائفها.

2.1. تقدير الطلب على القوى العاملة:

أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة، والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

3.1. وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

4.1. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي:

حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من الجانبين " الداخلي والخارجي" وعلى المؤسسة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال.

2.وضع الأهداف:

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المؤسسة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي لقوة العمل في المؤسسة.[2]

---

[1]. زويلف مهدي حسن، "**تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**"، مكتبة الرسالة، عمان- الأردن، 1983، ص 35-36.

[2]. الهيتي خالد عبد الرحمان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان- الأردن، 2005، ص 75.

3. تنفيذ الخطة:

تشمل هذه الخطوة تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4. التقويم والمراقبة:

لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لابد من متابعة وتقييم الخطة، والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لابد وأن يحدث فيه اختلافات من الضروري على إدارة شؤون العاملين التعامل معها ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة ما يلي:[1]

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة لأسباب اقتصادية.
- تغير الظروف الاقتصادية إيجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار والركود.
- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
- تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على الخطط منطلقا من المدارس وصولا إلى الجامعات التي تمثل أحد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة.

كما تعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وتستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي تجاه متطلبات التوظيف المحددة.
- المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.
- المعدلات الحقيقة لتدفق الموارد البشرية بالنسبة إلى المعدلات المرغوب فيها.
- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.
- تكاليف العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وخطة المؤسسة هنا يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المؤسسة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي.

[1]. عاشور صقر أحمد ،"**إدارة القوى العاملة**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1975، ص 83.

المطلب الرابع: المدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية.

يمر المدى الزمني لتخطيط الموارد بثلاث أفق وهي:

1. الأفق الأول:[1]

ينطبق على التخطيط قصير المدى ويغطي فترة تتراوح مابين سنة إلى سنتين، ففي التخطيط قصير الأجل يمكن معرفة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، وكذا التقديرات المتوقعة من جانب المؤسسة عن حجم منتجاتها أو مبيعاتها، حيث يمكن لمسئولي إدارة الموارد البشرية تقدير كمية القوة العاملة المطلوبة في الأمد القصير وذلك بالاعتماد أساسا على بعض التغيرات أو العوامل (الزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج والمبيعات، التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة معدل دوران العمل...الخ)، ومن خلال تلك العناصر يتم تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في العاملين الجدد (السن، الجنس، الخبرة العملية، التحصيل العلمي أو مستوى التأهيل، الإتقان).

2. الأفق الثاني:

ينطبق على التخطيط متوسط المدى ويغطي فترة تتراوح مابين سنتين إلى خمس سنوات، ففي خلال هذه المدة الزمنية يمكن التنبؤ (بالاعتماد على خطة وميزانية تقديرية)، بحجم الطلب من الموارد البشرية اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة ثم مقارنة هذا الحجم مع ما سيكون متاحا وموجودا فعلا داخل المؤسسة من قوى عاملة في خلال تلك الفترة، بعد ذلك يتم فحص الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة والهيكل التنظيمي المتوقع وذلك في العناصر الأربعة التالية:

1.2. الوظائف الشاغرة.

2.2. المسؤوليات والواجبات المقررة لها.

3.2. المؤهلات اللازمة لشغلها.

3. الأفق الثالث:

يمكن للمؤسسات أن تقوم بإعداد احتياجاتها السنوية من الموارد البشرية وفقا للظروف البيئية وسياسات الترقية والنقل التي تتبعها، وما يتولد عن برامج التدريب ولكن تفشل الخطة السنوية في احتواء متطلبات التخطيط طويل الأمد وهي الخاصة بالتوسع في المشاريع الاستثمارية وفي التحديث أو إضافة منتجات جديدة أو حتى

[1]. عشوي نصر الدين، "**التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام**" (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، 2005- 2006، ص 65.

تقلص النشاط أو تغير مستوى الكفاءة/المهارة المطلوبة، وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة قد يتميز بفاعلية مثلى إذا ما نصب لفترة طويلة الأمد أي لمدة 5 سنوات وأكثر.

إن حجر الأساس لموضوع التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة هو عنصر العمل المعبر عنه كما ونوعا، أما العنصر الإنساني أو البشري ما هو إلا مصدر طاقة ومقدم خدمات عمل لا غير ويمكن اعتبار العمل على أنه سلعة خاضعة للعرض والطلب.

يتمثل الطلب في حاجات أنشطة المنظمات من القوى العاملة (الحاجة إلى مجهود إنساني)، اللازمة للقيام بمهامها وبالتالي تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تسعى إليها وللتعرف على التغيرات والتطورات التي تطرأ على احتياجات المؤسسة من القوى العاملة فإنه لابد من إعداد لكل مؤسسة خطة عامة طويلة الأمد.

أما جانب العرض فهو يتمثل في قوة العمل التي ستكون متاحة مستقبلا داخل المؤسسات وسوق العمل الخارجي و أيضا تحديد وتنظيم آليات السوق، وبالفعل فإن عدم مرونة السوق تجعل هذا الأخير لا يوفر دائما الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

إذا ولتحقيق الهدف المنشود والمتمثل في تحقيق التوازن بين ما سيكون متاحا من قوى عاملة واحتياجات المؤسسة منها خلال السنوات القادمة، هنا لابد من الإدارة العليا أو المسئولين على مستوى المؤسسة القيام باتخاذ الإجراءات التالية:[1]

1. القيام بتعديل أهداف المؤسسة وخطتها العامة ومن ثم احتياجاتها من القوى العاملة.

2. تصحيح اتجاهات التغير في العرض الداخلي المتوقع مستقبلا وكذا استخدام سوق عمل مناسب.

[1]. عشوي نصر الدين، المرجع السابق، ص66.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة، أو ذات أهمية كبيرة للمؤسسات عموما ومنها مؤسسات الأعمال المعاصرة. في ظل الظروف الديناميكية الراهنة، ذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليته وتحقيق أهدافها.

كما أن أهم جانب أو عامل في الؤسسة والذي يجب أن يحظى بالاهتمام الكافي والذي يعتبر من العوامل الأساسية لمجابهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري ن والمتمثل في العاملين في المؤسسة وكل ما يتعلق بدوافعهم، سلوكياتهم، قيمهم واتجاهاتهم لأنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تبقى وتنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة، وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم. لكن ليست مهمة إدارة الموارد البشرية، من كون هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمردودية، وكفاءة المؤسسة وفعاليتها، لأن جل هذه العناصر المساهمة في هذه العوامل لها اتصال مباشر أو غير مباشر بالعنصر البشري، وبالتأثير على هذا الأخير يمكن المساهمة بشكل إيجابي في الكفاءة والفعالية.

أما فيما يخص جوهر تخطيط الموارد البشرية فإنه يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة، ترتكز أساسا على تحليل احتياجات المؤسسة، ثم تحدد الأهداف المراد الوصول غليها بناء على جمع المعلومات الكافية والضرورية، ثم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، أي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

حيث أن نجاعة التخطيط وفاعليته يعتمد أساسا على مدى توافر المعلومات حول الموارد البشرية والسوق والمنافسة، كما أن التصميم والتنفيذ الجيدين لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المنظمة.

ورغم هذه الحقيقة إلا أن نتائج الأبحاث والدراسات تشير إلى أن هناك عدد كبير من المؤسسات على المستويين العربي والعالمي تلتزم ببناء وتنفيذ برامج عملية سليمة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

تمهيد:

يرتبط الجانب النظري بالجانب التطبيقي ارتباطا وثيقا وذلك أن كل بحث نظري لابد له من الاستجابة لإجراءات تطبيقية وكل عمل لابد له من الاقتداء بالجانب النظري.

بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم والأهداف النظرية المتعلقة بموضوع البحث واستكمالا لمعالجة الإشكالية المطروحة حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية وقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية، المتواجدة بذراع السمار بولاية المدية، وهذا الاختيار لم يكن نتيجة صدفة بل لعلمنا بالموقع الهام الذي تحتله هذه الوحدة في مجال نشاطها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى إبراز واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوحدة وما هو دوره في تدعيم الميزة التنافسية.

بناءا على كل ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

المبحث الثاني: سيرورة أنشطة مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة في الدراسة.

المبحث الرابع: تفسير محاور الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

نحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة على مؤسسة تحويل البلاستيك–سواكس بلاست، والتعرف على طبيعة عملها وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها.[1]

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاطسواكس بلاست–فرع المدية.

قبل التطرق إلى إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة الفرعية لتحويل البلاستيك لابد علينا من إعطاء تعريف حول المؤسسة الأم (ENPC: المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط)، المتواجدة بولاية سطيف بعد ذلك نتطرق إلى تعريف الوحدة محل الدراسة.

1. تعريف المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بسطيف (ENPC).

نشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط(ENPC)، بمقتضى المرسوم 102/80 المؤرخ في جمادى الأولى 1400 هجري الموافق ل 06/أفريل/1980، ويتواجد مقرها بولاية سطيف وهي تقع تحت وصاية شركة سوناطراك وبعد إعادة الهيكلة تم فصلها عن شركة سوناطراك.

فالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تتولى ترقية وتسويق المنتجات الحاصلة من نشاط تحويل البلاستيك والمطاط، وهي تابعة لوزارة الطاقة والمناجم ويتم مراقبتها من قبل السلطات التابعة للوصاية ووفقا للتشريع المحدد للعلاقات الأساسية بين المؤسسات وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة.

وبعدها تحولت هذه المؤسسة إلى شركة عمومية ذات أسهم(SPA)، بتاريخ 05/فيفري/1986 وتتوزع هذه المؤسسة على تسعة فروع وهي:

1.1. فرع ولاية سطيف: PROFIPLAST، CALPLAST، SOFTPLAST، STPLAST.

2.1. فرع ولاية الشلف: STUPLAST، FIPEXPLAST.

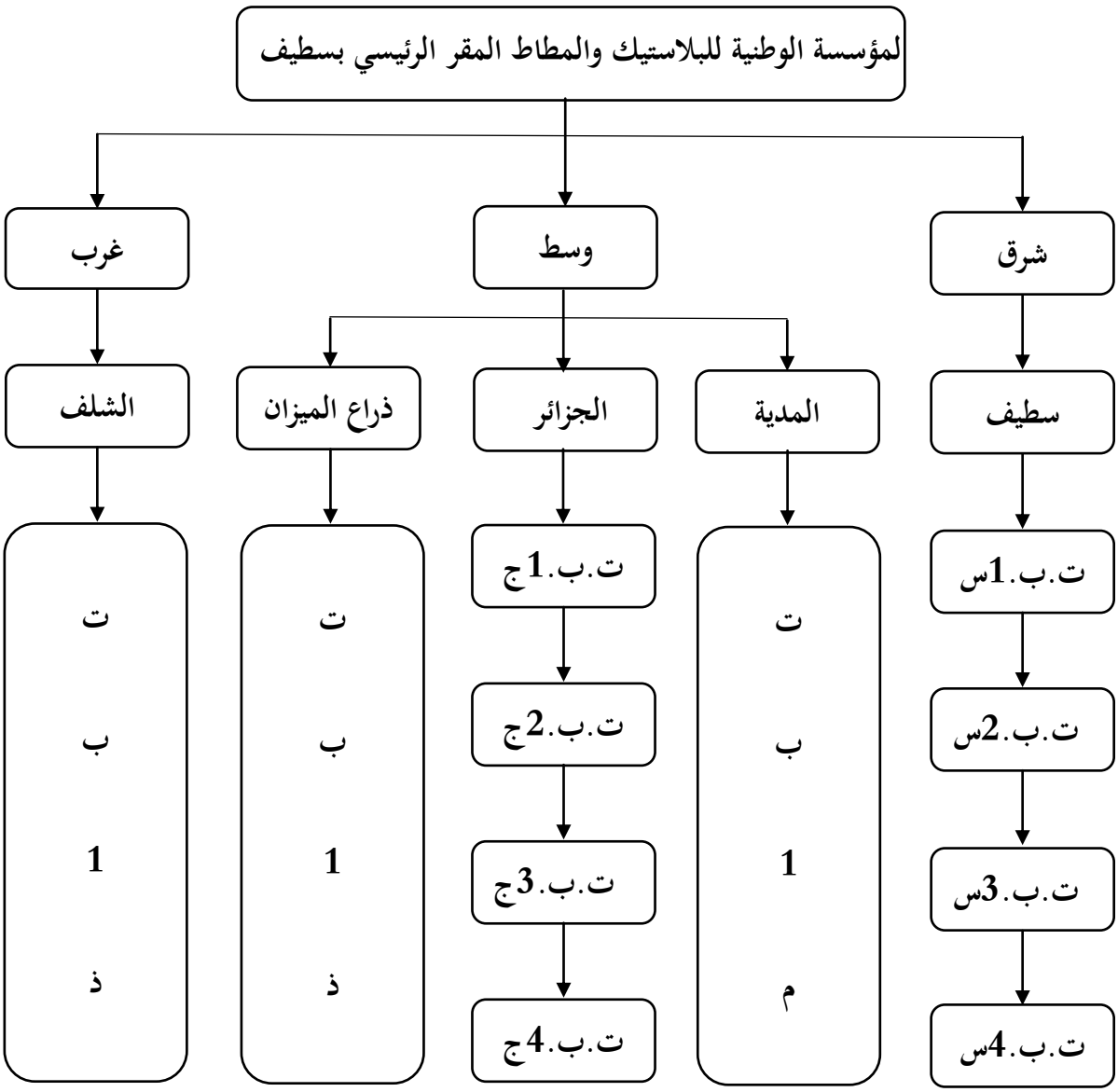
3.1. فرع ولاية تيزي وزو: SISCOPLAST.

4.1. فرع ولاية المدية: SOEXPLAST.

وتتكون المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط من مجموعة وحدات منتشرة عبر جهات مختلفة من الوطن والتي يوضحها المخطط التالي:

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

الشكل رقم (1.3): يبين الوحدات التابعة لمؤسسة البلاستيك والمطاطENPC.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

2. تعريف المؤسسة محل الدراسة.

في هذا الفرع سنتطرق إلي إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وأبراز أهم أهدافها.

1.2. لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

أنشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست من قبل الدولة وافتتحت من طرف الرئيس السابق للجمهورية الجزائرية السيد "الشاذلي بن جديد"، عام 1981 في المنطقة الصناعية بذراع السمار الواقعة بولاية المدية، 105 كم جنوب الجزائر العاصمة و5 كم من وسط مدينة المدية، قبالة الطريق الوطني رقم 18 وعلى مساحة تقدر ب 47727 متر مربع(أي مايقارب 48 هكتار)، وهذه المنطقة مقسمة على النحو التالي:[1]

1.1.2. المنطقة المغطاة: 11047 متر مربع وهي مقسمة كما يلي:

- المنشآت الإدارية: 1330 متر مربع.
- ورشة الإنتاج: 7874 متر مربع.
- ورشة التخزين (01): 1800 متر مربع.
- ورشة التخزين (02): 43 متر مربع.

2.1.2. المنطقة المفتوحة: والباقي يعرض بمساحة 36680 متر مربع، أما فيما يخص الطبيعة القانونية للأرض فهي ملك للمؤسسة (يقدر مبلغ الاقتناء ب 9.330.779 دينار جزائري)، و6% فائدة على 20 سنة من 1998 إلى 2018).

هذه المؤسسة عبارة عن شركة اجتماعية واقتصادية في شكل شركة المساهمة (SPA: شكل قانوني) مع قوة عاملة تقدر ب 152 عامل يقومون بعملية الإنتاج 24ساعة/24.

يبلغ رأس مال المؤسسة الحالي ب347.900.000دينار جزائري، أما فيما يخص تاريخ الموعد العرضي فهو في 23/أوت/1999 اعتبارا من 01/ جانفي/2000 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC: المؤسسة الأم بولاية سطيف، وتم تغييرها إلى مؤسسة تحويل البلاستيك–سواكس بلاست، كما تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات مختلفة من البلاستيك والمطاط مثل: أكياس الحليب، أكياس القمامة، الحقن الصغيرة...إلخ.

3.2. أهداف المؤسسة محل الدراسة:

لمؤسسة سواكس بلاست جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ترقية الصناعات الوطنية للبلاستيك والمطاط.
- إعداد مشاريع المنشآت الصناعية الجديدة وتوسيع الوحدات الصناعية في قطاع البلاستيك والمطاط.

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

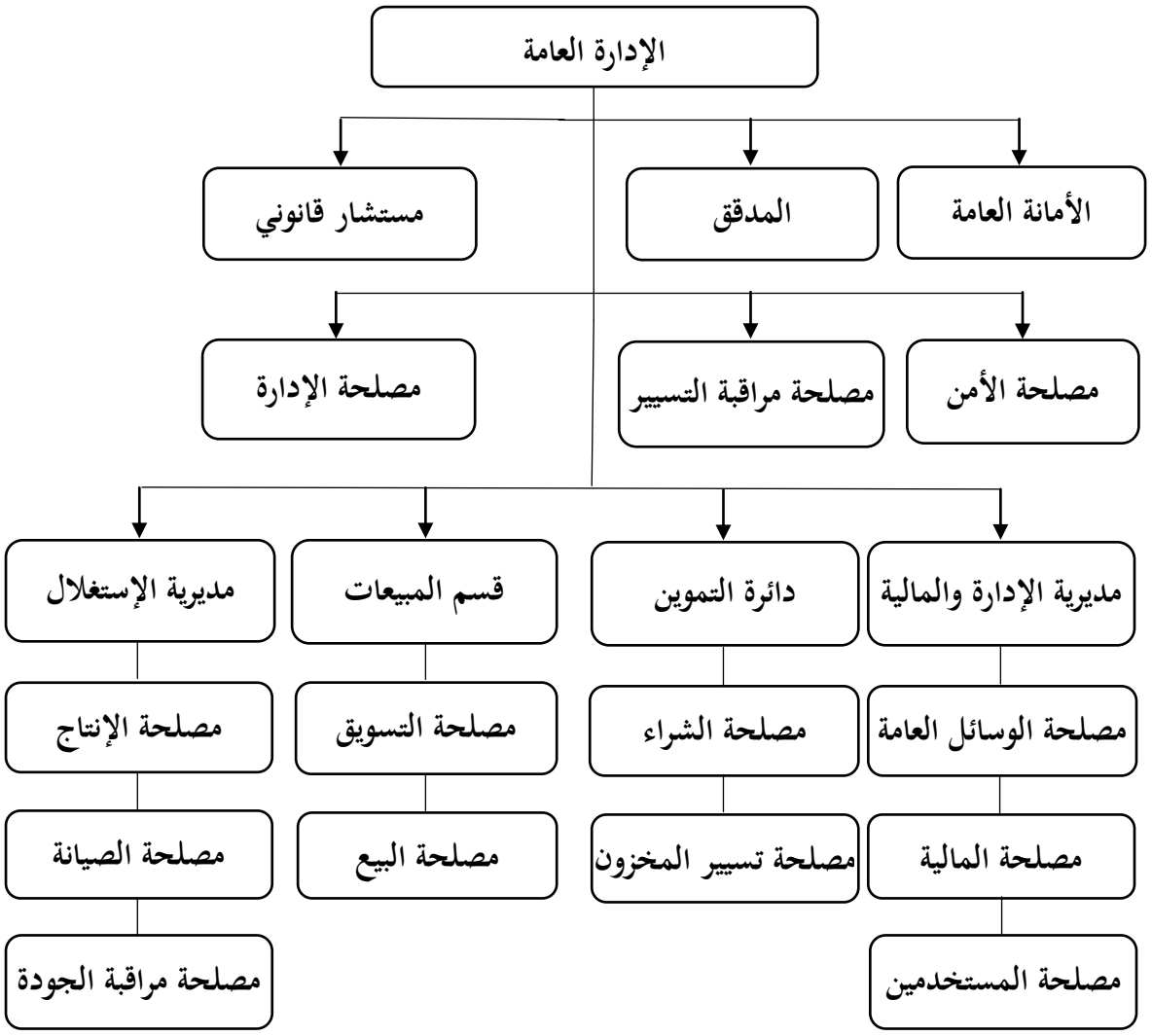
- نقل وتخزين المواد والمنتجات المصنعة.
- تعمل على تلبية حاجيات مؤسسة أخرى مثل: التعاونيات الفلاحية للبيوت البلاستيكية.
- تسويق المنتجات بمختلف أنواعها.
- تغطية السوق بالمنتوجات البلاستيكية بمختلف أنواعها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها أقسام المؤسسة وهو عبارة عن عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المؤسسة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وهو كما يلي:

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سواكس بلاست بذراع السمار–المدية.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع

يضم الهيكل التنظيمي السابق الخاص بمؤسسة البلاستيك والمطاط-سواكس بلاست فرع المدية ما يلي:[1]

1. الإدارة العامة: وتضم 4عمال وهي المسؤولة عن تحديد الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وأيضا السياسة التي تنتهجها وأيضا تحديد الأهداف وخاصة التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات نوعية عالية، حيث يقوم نظام الإدارة على اتباع معايير الجودة ISO 9001-200.

2. المدقق: وهو عامل يقوم بمراقبة كافة الأعمال بشكل دقيق ومراقبة الموظفين ما إذا كانوا يأدون وظائفهم على أحسن وجه أم لا.

3. مستشار قانوني:وهو محامي المؤسسة يتمثل دوره في التكفل بكل الشؤون القانونية والقضايا المتعلقة بالمؤسسة حيث يقوم بالإطلاع على كاف الوثائق والعقود التي تبرمها المؤسسة مع مؤسسات أخرى وأيضا التوقيعات عليها.

4. مصلحة الأمن: وهي تضم 13 عامل والتي بدورها تحتوي على الحراس الذين يقومون بالسهر على حماية الممتلكات والأشخاص داخل المؤسسة.

5. مصلحة مراقبة التسيير: وهي تضم عامل واحد فقط تعمل على مراقبة كافة أنشطة التسيير داخل المؤسسة.

6. مصلحة الإدارة: وتضم عامل واحد فقط تعمل على تسيير كافة الوظائف الإدارية.

7. مديرية الاستغلال: ويتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح وهي:

1.7. مصلحة الإنتاج: وهي تضم 89 عامل يتوزعون على عدة فروع للإنتاج (فرع البرمجة والتخطيط، فرع التصنيع، الطباعة والدهن، التغليف، الحقن، التلحيم...).

2.7. مصلحة الصيانة: وهي تضم 18عامل وتقوم هذه المصلحة بأعمال الكهرباء، الميكانيك، الكترونيك، التخطيط.

3.7. مصلحة مراقبة الجودة: وهي تضم 15 عامل وتقوم هذه المصلحة بأعمال مراقبة نوعية المواد وتطوير المنتجات.

8. قسم المبيعات:ويتكون هذا القسم من مصلحتين هما:

1.8. مصلحة التسويق: وهي تضم عامل واحد فقط تعمل على تسويق منتجات المؤسسة وأيضا البحث عن أسواق جديدة.

2.8. مصلحة البيع: وهي تضم 4 عمال وتقوم بالإشراف على عمليات البيع وخروج البضاعة، وتسيير مخزون المنتجات الموجهة للبيع.

9. قسم التموين:ويتكون هذا القسم من مصلحتين هما:

1.9. مصلحة الشراء: وهي تضم 4 عمال وتقوم بالإشراف على عملية شراء المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج

[1] . معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية.

2.9. مصلحة تسيير المخزون: وهي تضم عاملين وتقوم بالإشراف على أعمال تسيير المخزونات من البضائع والمواد الأولية.

10. مديرية المالية:ويتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح وهي:

1.10. مصلحة المالية: وهي تضم 3 عمال وهي بدورها تقوم بالعمليات المالية والمحاسبية وعمليات الصندوق.

2.10. مصلحة الوسائل العامة: وهي تضم 4 عمال وتشرف على أعمال البريد والهاتف والنقل والنشاطات الثقافية.

3.10. مصلحة المستخدمين: تضم 4 عمال تقوم بتسيير المستخدمين، تسيير أجور وتأمينات عمال المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما للغاية في أي منظمة لأنه يشترك في مهام كل قسم ويحدد أيضا الطرق التي تسهل بها الشركة التواصل ونقل المعلومات بين مستوياتها المختلفة.

وتتجسد أهمية الهيكل التنظيمي في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية والمرونة التي تفرضها وأيضا القدرة على إجراء التغييرات المناسبة واعتماد استراتيجيات جديدة.

يوضح الشكل السابق أن المخطط التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاطسواكس بلاست–فرع المدية بأنه ليس معقدا نظرا لأن مهمتها الأساسية هي الإنتاج، لذلك لا تحتاج هذه المؤسسة إلى إنشاء خدمة التوزيع أو الاتصالات...إلخ.

ولاكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تقوم حاليا بعملية البيع لأنه يتعلق باستقلال المؤسسة الأم(ENPC).[1]

ويمكن تلخيص الفوائد في النقطتين التاليتين:

- هذه البنية تشجع على الخبرة الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي.
- تحسين الكفاءة التشغيلية للمهام الروتينية والمتكررة.

ومن جهة أخرى يمكن اكتشاف السلبيات التالية:

- يطرح مشاكل التنسيق بين الوظائف.
- لا يجعل من الممكن تطوير قدرات المديرين في العديد من المجالات الوظيفية.
- يؤدي إلى حجب المبادرات والأفكار حتى لا يتكيف مع التغيير.

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى المهام الأساسية للمؤسسة والتعرف أيضا على مميزاتها.

1. مهام المؤسسة:

لعبت المؤسسة دورا هاما في تزويد السوق المحلي والوطني وأحيانا السوق الدولي بالمنتجات المختلفة حيث ساهمت في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله صناعة البلاستيك والمطاط من الأهمية البالغة لارتباطها بالعديد من القطاعات الاقتصادية، منها القطاع الفلاحي، وقطاع المحروقات، والمستلزمات المالية...، كما أنها ساهمت في خلق مناصب شغل، حيث بلغ عدد العمال الموظفين فيها ما يقارب 300 عامل سنة 1995، إلاّ أنّه وأمام الصعوبات التي يواجهها القطاع العام وتواجهها المؤسسات خاصة، أدى ذلك إلى تراجع عدد العمال إلى 160 عامل سنة 2002.

ورغم كل الصعوبات فإن مستقبل الوحدة يعلق آمال كبيرة على إنجاز مشروع قد يمكنها من استعادة نشاطها ومكانتها في السوق.

هذا المشروع يأتي في سياق سياسة إعادة التأهيل التي تقوم بها الدولة، ويتمثل في الاستفادة من قرض وافق على منحه البنك الخارجي الجزائري (BEA) بقيمة (175000 دج) لمدة 7 سنوات منها سنتينإعفاء مندفع الفوائد والتي تقدر نسبتها حاليا 8%يوجه هذا القرض لشراء آلة تنتج أشرطة تكييف الحليبالمواصفات الحديثة السائدة في السوق.[1]

ونظرا للطلب المتزايد على منتوجاتها فإنها تتواصل إلى تغطية كامل احتياجات السوق وهذا راجع لقلة المواد الأولية، والسبب يعود إلى الأزمة التي تمر بها الجزائر، بحيث تقوم وحدة البلاستيك بالإنتاج حسب طلبات الزبائن، سواء كانوا من حكومية وقطاعات خاصة والأسبقية تكون دائما للقطاعات الاستراتيجية كالديوان الوطني للحليب ومشتقاته.

1.1. أهمية الإنتاج في الاقتصاد الوطني:

إن منتجات هذه المؤسسة ذات أهمية كبيرة نظرا للطلب عليها وتزويد السوق الوطنية بها والتي تدخل ضمن الإنتاج الفلاحي والصناعي للرفع من مستوى الإنتاج والتقليل من التبعية الخارجية.

2.1. المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة:ويتمثلون في:

1.2.1. **الموردين:**

تتعامل المؤسسة مع نوعين من الموردين وهما المورد الأجنبي والمحلي، حيث أنا المورد الأجنبي يقوم بتمويل المؤسسة ب 70% من المواد الأولية والمتمثلة في البولي فيل كلوريد اثيلين (potyethyline)، والبولي سترين (polystyrene)، بالإضافة إلى استيراد قطع الغيار وأهم

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية.

الدول التي تتعامل معها المؤسسة هي: المملكة العربية السعودية، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، أما المورد المحلي فيقوم بتمويل المؤسسة ب 30% من الأوليفينات والعطريات والميثانول وتجدر الإشارة إلى أن هناك وحدة تابعة للمؤسسة الأم تقوم باستيراد المواد الأولية وتوزيعها على المؤسسات التابعة لها.

2.2.1. **الزبائن:**

تتعامل المؤسسة مع نوعين من الزبائن هما زبائن القطاع العام والخاص، فزبائن القطاع العام يتمثلون في الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي يعتبر من أهم زبائن المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الأكياس المخصصة للحليب والتي تلبي احتياجات الديوان من الأكياس وتمثل 60% من الإنتاج، زبائن القطاع الخاص فيتمثلون في:Ecoplast,Sofraplast,Anabib.

2. مميزات المؤسسة محل الدراسة:

تضم هذه الوحدة حاليا152 عامل يتوزعون على مختلف المصالح والأنشطة والوظائف من إطارات وحرفيين...، حيث يتم العمل بورشات الإنتاج 24 ساعة على 24 ساعة على طريق العمل المتناوب بين فوجين.

ويوجد بالشركة ورشتان للإنتاج قدرتها الإنتاجية حوالي 9930 طن في السنة ورشة لتحويل المواد الأولية وصناعة الأشرطة وأخرى للطباعة، كما يتواجد أيضا عدة مخازن تابعة لمصلحة التموين ومصلحة المبيعات، وتتمثل منتجاتها فيما يلي:[1]

- الأشرطة الفلاحية FILM AGRICO.
- أشرطة تكييف الحليب FILM POUR POCHETTE DE LIA.
- أشرطة تكييف الملح FILM POUR POCHETTE DE SEL.
- أشرطة مختلفة.
- PVC (POLIVILIM - CLOR).
- أداوت مختلفة (غلاقات قارورات الغاز، معلاق الملابس...)، وتتعامل هذه الوحدة مع مؤسسات مختلفة منها، مؤسسة صيدال، الديوان الوطني للحليب، مؤسسة ENAPAL، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD، المؤسسة الوطنية للملح، مؤسسة NAFTAL، ومؤسسة ENADITEX (بجاية)...الخ.

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية.

المطلب الرابع: تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة محل الدراسة.

المؤسسة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر، لذا فهي مجبرة على تحديد السمات الرئيسية لبيئة العمل، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

1. المحيط الاقتصادي:

يعتبر الإنتاج من أكثر الأنشطة ارتباطا بتحديات السوق، وذلك لأن الزبون في الوقت الراهن أصبح أكثر وعيا من ذي قبل بنوعية الخدمة أو المنتوج الذي سيتحصل عليه، لذا فالدور المنوط بمؤسسة تحويل البلاستيك يفسر إلى حد بعيد إستراتيجية المؤسسة في إعادة هيكلتها، وعليه فالمؤسسة مجبرة على الاقتراب بصورة أكبر من زبائنها عن طريق تقديم منتجات ذات نوعية عالية وبسعر تنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى وهذا لمعرفة رغبات وتطلعات الزبائن وأيضا الاستجابة لانشغالاتهم والوفاء بها.

وتسهر مؤسسة تحويل البلاستيك في المقام الأول على ضمان استمرارية وجودة خدماتها التي تتسم بالمساواة في تعاملها مع جميع زبائنها وفي جميع أنحاء الولاية، وهذا من أجل تحقيق نجاح أفضل لنشاط الشركة، أما من ناحية التكوين فقامت هذه الأخيرة بتكوين عمالها وأيضا الموظفين على مستوى مصالحها حيث انها تقوم بتكوين العمال بطريقتين داخلية وخارجية وذلك عبر مدارس تكوين متخصصة في الميدان.

2. المحيط التكنولوجي:

تعتبر التكنولوجيا محور اهتمام المؤسسة في أداء وظائفها خاصة مع التطور الهائل في استخدام التقنيات الحديثة سواء في الاعمال الإدارية والإنتاجية أو التنفيذية الأخرى، الأمر الذي فرض على المؤسسة تسيير أعمالها من خلال توفير الوسائل التكنولوجية وأيضا بصفة خاصة الإعلام الآلي وهو ما سهل من سرعة تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الداخلية وخاصة مع العدد الهائل لزبائن المؤسسة.

إن استخدام الشبكات الداخلية والخارجية للإعلام الآلي سهل عملية الإتصال بين مصالح وأقسام ومديريات ودوائر المؤسسة، حيث ان التنسيق بينها ليس بالأمر السهل وذلك لوجود تعاملات بينها، الأمر الذي يتطلب إمكانيات ووقت إضافيين وهذا ما يزيد من تكاليف المؤسسة، أما من ناحية مجال الأعمال التقنية والتنفيذية فهناك استعمال للإتصالات السلكية واللاسلكية بوحدات العمل الشيء الذي سهل عملية تبادل المعلومات.

إن استثمار المؤسسة في المجال التكنولوجي له أهمية كبيرة في ظل المنافسة التي يشهدها المحيط الاقتصادي وسوق الشغل وذلك بنقل التقنيات الحديثة واكتساب مهارات جديدة في مجال التسيير والأعمال التقنية التي تتطلب وسائل تكنولوجية حديثة.

والمؤسسة في الوقت الحالي أصبحت مواكبة للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها تستعمل أحدث المعدات والآلات الإنتاجية والتي قامت بإستوردها من البلد الأوروبي ألمانيا حيث تمتاز بجودة وكفاءة عالية في عملية الإنتاج، وأيضا قامة المؤسسة بتكوين عمال متخصصين في مجال صيانة المعدات والآلات على مستوى المؤسسة أو من خلال مدارس متخصصة في ذلك.[1]

المبحث الثاني: سيرورة أنشطة مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال فهي من هذا المنطق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الإستراتيجي الشامل أي أن عملها لم يعد محصورا فقط على إدارة شؤون الأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة البلاستيك والمطاط وتفحص وثائقها لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد.

المطلب الأول: مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

مصلحة الموارد البشرية هي بمثابة القاطرة في المؤسسة وباقي المصالح هي بمثابة المقطورة فهي الأساس والمحرك الذي يدفع المؤسسة للقيام بنشاطها حيث أنها هي المسؤولة عن تسيير العمال والموظفين داخل المؤسسة والاهتمام بشؤونهم والإشراف عليهم.[2]

1. تعريف مصلحة الموارد البشرية.

تتولى هذه المصلحة من المؤسسة إدارة وتسيير شؤون العنصر البشري، وتوفير الظروف الاجتماعية الحسنة كما تقوم بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين إليها من مراكز التكوين المهني، وتقوم بإرسال العمال والإطارات في تربصات إلى مؤسسات تكوين متخصصة للرفع من مؤهلاتهم.

[1]. معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست، فرع المدية.

[2]. مقابلة مع السيدة أمينة-موظفة في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط-سواكس بلاست، فرع المدية.

2. مهام المصلحة: يتمثل مهام مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة تحويل البلاستيك في:

- استقبال الملفات الإدارية والطبية.
- تسيير الأجور.
- العطل والضمان الاجتماعي.
- التسيير المالي للوظيفة.
- الترقية والنقل.
- التعيينات في المناصب ذات المسؤولية.
- التوظيف والتأهيل والتكوين.
- متابعة المسار المهني.
- التخطيط للتوظيف (قصير، متوسط، طويل).

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية بمفهومه الحديث ليس وليد الساعة وإنما هو نتيجة عدة تطورات متداخلة، حيث أنه ساهم بشكل مباشر وغير مباشر في إظهار الحاجة إلى ضرورة خلق غدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وتقوم بإعداد سياسات الأفراد اعتمادا على أسس علمية بالإضافة إلى الرفع من الروح المعنوية لأفراد المؤسسة بما يحقق لهم الاستقرار النفسي اللازم وذلك بهدف زيادة قدراتهم الإنتاجية.[1]

وبهذا الصدد قمنا بطرح جملة من الأسئلة على مصلحة الموارد البشرية والمتمثلة في:

1. كم يبلغ عدد عمال المؤسسة؟

2. لماذا انخفض عدد العمال إلى قرابة النصف؟

3. هل الإدارة العامة للمؤسسة تشارك العمال في اتخاذ بعض القرارات؟

4. هل هناك رقابة داخلية على العمال؟

5. هل يوجد تخطيط إستراتيجي لعملية التوظيف داخل المؤسسة؟

والإجابة على التساؤلات السابقة كانت كالتالي:

إن عدد العمال الحالي هو 152 عامل بعدما كان 300 عامل سنة 1995 وهذا الإنخفاض راجع إلى السياسة المعتمدة من طرف الدولة التي أثرت على حجم العمال وهذا في مجال خصخصة المؤسسات العمومية وظهور منافس قوي من جهة أخرى وهم الخواص الذين يعتمدون على التهرب القانوني للربح السريع، أما في يخص كفاءة العمال فهي ليست بعالية كما يجب ويعود ذلك لنقص الخبرة والتجربة وعدم وجود رسكلة للعمال لأن الدولة لم تعطي أهمية لهذا ولا حتى لم تعطي أهمية لهذا

[1]. مقابلة مع السيدة أمينة–موظفة في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط–سواكس بلاست، فرع المدية.

ولا حتى ربط الطلاب بميدان العمل حتى يحتك بهم العمال ويستفيدون من معلوماتهم وهذا إنجر عنه عدم قدرة العمال على المشاركة في كل مرة في إتخاذ القرارات، فعندما تقوم المؤسسة باتخاذ قرار متمثل في تغيير منتوج ومعرفة مدى نجاحه في السوق، وهنا يقوم المدير بعقد اجتماع ويحضر فيه رؤساء المصالح وممثلي العمال والإستماع إلى بعض الآراء والحلول والأفكار التي طرحها العمال وإبلاغ العمال عما يجري في المؤسسة وتتم متابعة سير عمل العمال بجدية تامة ففي حالة تأخر عامل أو مسير ثلاث مرات يرفع ضده تقرير إلى المدير العام وهو الأخير يقوم بإحالته إلى المجلس التأديبي وتوضع له علامة (ملاحظة) في ملفه، أما إذا كان منضبطا فتمنح له إما مكافأة أو شهادة شرفية وقد يرقى في منصبه.

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

تشهد إدارة الموارد البشرية عملا دؤوبا ومستمرا من أجل ضمان التلبية السديدة لحاجة الوحدة من الموارد البشرية لكونها تتزايد باستمرار نتيجة زيادة كمية الوظائف حسب التوسع الأفقي والعمودي أي التوسع في أنشطة ووظائف المؤسسة الذي يستلزم توفير اليد العاملة اللازمة لذلك.

وتخضع عملية التوظيف على مستوى مؤسسة تحويل البلاستيك-سواكس بلاست للإجراءات التالية:[1]

1. تحديد الاحتياجات من اليد العاملة:

تحدد المؤسسة احتياجاتها من اليد العاملة وفق الإستراتيجية العامة، وهذا من خلال التقارير الصادرة من رؤساء المصالح الذين يقومون بإعداد تقارير وتقديرات محتملة من الموارد البشرية حسب عدد المناصب المتوفرة والمؤهلات اللازمة لشغلها، وتعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة في كل سنة مالية للنظر في الأثر المالي الذي سيترتب على عملية التوظيف الجديدة، وذلك بناءا على ما يتوفر لديها من معطيات عن حجم العمل في المديرية.

إن التقارير التي يعدها رؤساء المصالح تأخذ بعين الإعتبار فقط الزيادة أو النقصان في حجم العمل على مستوى كل مصلحة أو كل مشروع، دون أي اعتبار للعطل والإجازات لأن ذلك من صلاحية إدارة الموارد البشرية التي تقارن بين ما ستحتاجه المؤسسة للسنة المالية المقبلة، وبين ما سيكون متاحا لديها ثم تحدد احتياجاتها على أساس نتيجة هذه المقارنة.

[1]. مقابلة مع السيدة أمينة- موظفة في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط-سواكس بلاست، فرع المدية.

2. استقطاب المترشحين:

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من اليد العاملة تقوم بإعداد قائمة الوظائف المعنية بالتوظيف وشروط كل وظيفة لتباشر بعد ذلك بإجراءات البحث عن الأفراد المناسبين لشغلها.

وتختلف أساليب الإستقطاب حسب طبيعة الوظائف الشاغرة في المؤسسة، فإذا تعلق الأمر بالوظيفة التنفيذية فإنها تعتمد في ذلك على مكتب التشغيل لولاية المدية(anem)، مع مراعاة الشروط المتوفرة في شاغل الوظيفة وكذا التوزيع الجغرافي لطالب العمل، أما بالنسبة لباقي الوظائف فإن عملية إستقطاب المترشحين لشغلها تتم عن طريق مختلف المصادر المتاحة للمؤسسة، هذا وتحتفظ المؤسسة برصيد من طلبات العمل المرفقة بسير ذاتية عن أصحابها، وهم مدرجون ضمن قائمة المستقطبين وتقوم المؤسسة باستدعائهم عند الحاجة إليهم.

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن المؤسسة تثق جيدا في سوق العمل، حيث أنها وانطلاقا من طبيعة الوظيفة التي تمارسها لا تجد صعوبة في الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها وهذا يعني أن عدد المترشحين لكل عملية توظيف يكون كبيرا ما يؤثر إيجابيا على عملية الاختيار.

3. الإختيار والتعيين:

تتم عملية إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في مؤسسة تحويل البلاستيك سواكس بلاست، عبر المراحل التالية:

1.3. استدعاء المترشحين:

بعد دراسة المؤسسة لمختلف طلبات العمل التي استقبلتها والتأكد من تطابق السير الذاتية لأصحابها مع الحد الأدنى من الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، بعدها تقوم باستدعاء الأفراد المقبول طلباتهم بغرض إجراء اختبارات التوظيف.

2.3. اختبارات التوظيف:

وتكون كتابية أو شفوية وقد تشملهما معا، وهذا حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها وحسب أهميتها وكذلك حسب عدد المترشحين.

3.3. الفحوصات الطبية:

إن اجتياز مرحلة الإختبارات الطبية يعد بمثابة الخطوة النهائية الحاسمة للإلتحاق بالمؤسسة، ويبقى فقط إجراء الفحوصات الطبية بالنسبة للذين سيعملون لأول مرة، وهذا للتأكد من السلامة الصحية للمترشح وخلوه من الأمراض المعدية.

4.3. الإختبار والتعيين:

يعد عاملا بالمؤسسة من اجتاز مرحلة الفحوصات الطبية بنجاح، وبعدها مباشرة يستلم عقد العمل الذي يتضمن البنود التالية:

- طرفي العقد وهما العامل والمؤسسة.
- طبيعة العقد (محدود أو غير محدود).
- تاريخ سريان علاقة العمل وتاريخ انتهائها بالنسبة للعقد محدد المدة.
- واجبات وحقوق كل طرف من طرفي العقد.
- الحالات التي تؤدي إلى فسخ العقد.

ويخضع كل عامل جديد بالمؤسسة لفترة تجريبية تختلف حسب الفئة الوظيفية، وبعد إنتهائها يثبت مباشرة العامل الذي اجتاز تلك الفترة التجريبية بنجاح وإذا أخفق فإن المؤسسة تقوم بفسخ العقد الذي يربطه بها وله الحق في العودة إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى تتناسب ومستوى تأهيله السابق إذا كان العامل قد التحق بالوظيفة عن طريق التوظيف الداخلي.[1]

[1]. مقابلة مع السيدة أمينة- موظفة في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط-سواكس بلاست، فرع المدية.

المبحث الثالث:أدوات جمع البيانات و الوسائل المستعملة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية ومجالات البحث وإلى عينة البحث وإلى صدق وثبات الإستبانة.

المطلب الأول:منهجية ومجالات البحث.

سنتناول في هذا المطلب أدوات جمع البيانات و الوسائل الإحصائية المستعملة.

1. أدوات جمع البيانات :

في هذا الجزء سنتناول أهم الأدوات التي تم إستعمالها في الدراسة الميدانية من بينها الاستمارة المقابلة ووثائق المؤسسة.

1.1. الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن أراء ومواقف الإطارات من عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتهم بأداء المؤسسة ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية،وأسئلة رئيسية تتضمن قسمين حيث تتفرع منها أبعادا معينة تتمحور حول إطارات المؤسسة على اعتبار أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة،مع إشراك الفئات الوظيفية الأخرى، مما يعني أن بعض هذه الأبعاد مشترك بين الرؤساء و المرؤوسين.

2.1. المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط كل قسم بصفة عامة، ونشاطات وأساليب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية التي يتبعها المسيرون بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بمختلف مراكزهم الوظيفية، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة،ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة وكذا إجراءات التوظيف بالمؤسسة ومدى اعتمادها على عملية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، والأوضاع التي تعيشها وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها، وكيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية...الخ.

بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول ظروف عملهم، ومدى امتلاكهم للمعلومات الضرورية، حول أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، وهل أن الوظائف التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الوظيفية، ومدى سعي الإدارة للاحتفاظ بهم من خلال مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة.

3.1. وثائق المؤسسة:

بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة اعتمدنا أيضا على وثائق المؤسسة من سجلات، ووثائق رسمية، ومطبوعات،والهيكل التنظيميوالإداري، التي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها أثناء جمع البيانات خاصة التي لم نتمكن من الحصول عليها باستعمال الأداتين السابقتين.

2. الوسائل الإحصائية المستعملة :

تم تبويب وترميز البيانات، حيث استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل، لدرجة موافقة لأفراد العينة على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الثاني: عينة البحث.

نظرا لاستحالة إخضاعكل أفراد المؤسسة للدراسة ، وذلك لضيق الوقت وإمكانيات البحث ،وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها منجهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة وطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست—فرع المدية، حيث قمنا بأخذ عينة تقدر ب21 فردا من أصل 152 فردا في مجتمع الدراسة، ونظرا لما تتوفر عليه المديرية من صفات تجعلها متميزة إضافة لاحتكاكها المباشر بالمجتمع ، وما تقدمه من خدمات في المجال البلاستيكي، الذي يعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع وكذا لتطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، وتكثيف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات.

اعتمد الطالبين في الدراسة الميدانية على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام المقترح للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية والحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة ، و نظرا لتعذر توزيع الاستمارة على كافة أفراد العينة وهذا للظروف التي صادفها الباحث خلال الدراسة الميدانية وهي ضيق الفترة الزمنية المحددة للدراسة ، وكذا استفادة البعض منهم من دورات تكوينية، هذه العوامل كلها تقف وراء عدم التمكن من تعميم الاستبيان على جميع أفراد العينة، وعليه قام الباحث بتوزيع 30 استبانة بحث على إطارات المؤسسة بنسبة 100% ،إلا أن الباحث قام باسترجاع 21 استمارة فقط بنسبة 70%.

ونشير هنا أنه قبل توزيعنا للاستمارات على عينة البحث فقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من بينهم الأستاذة: **العيداني حبيبة**، الأستاذ **بولصنام محمد**، والأستاذة المشرفة: **العشاب إيمان**، بقسم العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، لاختبار وضوح الأسئلة المطروحة وإبداء الملاحظات ، وقد ترتب على ذلك إحداث بعض التغييرات اللفظية على بعض الأسئلة، وتغيير في بعض الأسئلة،بغرض جعلها أكثر سهولة ووضوحا، حيث تعتبر هذه الاستمارة نتاج عدة تعديلات استقر عليها الطالبين.

يحتوي استبيان البحث على قسمين وكل قسم يحتوي على عدد من الأسئلة ، حيث شملت21 سؤالا، وفيما يلي توضيح مختصر للاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول :عبارة عن بيانات شخصية لمجتمع الدراسة من خلال طرح (05) أسئلة والتي تتضمن (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية، الفئة المهنية).

القسم الثاني:وهو عبارة عن محاور الدراسة وهي كالتالي:

أ.المحور الأول: مدى توافر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية، ويتكون من الأبعاد التالية:

- البعد الأول: يدرس التحليل البيئي للمؤسسة:و يتكون من (03) فقرات، ويهدف إلى معرفة مدى التزام المؤسسة البلاستيك والمطاط(محل الدراسة) بالتخطيط الإستراتيجي، وتم التركيز على مجموعة من العناصر تتمثل في طبيعة ، الرؤية و تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية، و تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات .
- البعد الثاني : يدرس جانب التحليل والتصميم الوظيفي: ويتكون من (فقرتين)، بحيث يهدف هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالتحليل والتصميم الوظيفي من خلال درايتهم بعناصر التخطيط الإستراتيجي،ومدى وجود تصور واضح لعملية التحليل والتصميم.
- البعد الثالث :يدرس تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية: يتكون من (فقرتين)، بحيث يهدف هذا البعد إلى تحديد مدى مشاركة المسؤولين في عملية الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية ومدى امتلاك هذه الأخيرة للمهارة.
- البعد الرابع: يدرس جانب التحفيز و الرقابة والتقييم ويتكون من(03) فقرات ، بحيث يهدف هذا البعد إلى الطرق المتبعة في التحفيز لزيادة القدرة الإنتاجية، واختبار مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية المساعدة في عملية التقييم، ومدى توفر معايير التقييم و الرقابة، قصد التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ب. المحور الثاني : أبعاد الميزة التنافسية، ويتكون من الأبعاد التالية:

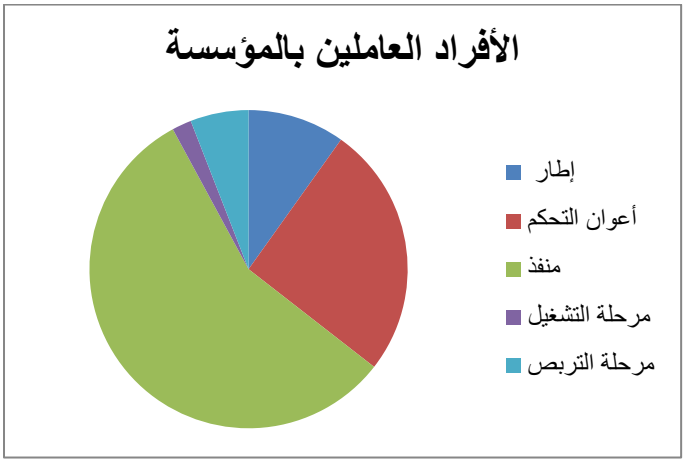
- البعد الأول :يدرس جانب المرونة: ويتكون من (03)فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى مدى سرعة استجابة المؤسسة لمتغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، ومدى قدرتها على تغيير إستراتيجيتها التي تتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية.
- البعد الثاني : يدرس جانب الجودة ويتكون من (03) فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى مدى سعي المؤسسة في تحسين منتجاتها ومدى تطبيقها لمعايير الجودة إضافة إلى ذلك أهمية استخدامها لأساليب متنوعة لتحسين الجودة.

- البعد الثالث : يدرس التكلفة المنخفضة و يتكون من (02) فقرات، بحيث يهدف إلى مدى الأهمية في تخفيض التكاليف و تدعيم أنشطة البحث والتطوير مقارنة مع المنافسين، وإضافة إلى ذلك مدى استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند الحصول على المواد الأولية.
- البعد الرابع : يدرس الإبداع و يتكون من (03) فقرات ،تهدف إلى أهمية التكنولوجيا في تطوير المنتجات وتنويعها، وإضافة إلى ذلك مدى اهتمام المؤسسة بالبحث عن أفكار وأساليب جديدة لا يمتلكها الآخرون .

وعليه مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء والمرؤوسين) في مختلف المصالح لمؤسسة تحويل البلاستيك والمطاطسواكس بلاست–فرع المدية، والذي بلغ عددهم في أفريل 2018 (بداية إجراء الدراسة الميدانية) 152 عاملا وعاملة موزعين على مستوى الوحدة الفرعية على مستوى ولاية المدية .

كما يظهر في الجدول التالي :

الشكل (3.3) و الجدول (1.3) يبين توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة في فئات :



الفئات	العدد	النسبة%
إطار	15	%9.87
أعوان التحكم	39	%25.66
منفذ	86	%56.58
مرحلة التشغيل	03	%1.97
مرحلة التربص	09	%5.92
المجموع	152	%100

المصدر من إعداد الطالبين**المصدر: وثائق المؤسسة**

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على 15 إطارا بنسبة (9.87%)، ثم فئة أعوان التحكم والبالغ عددهم 39 بنسبة (25.66%)، بالإضافة إلى المنفذين الذي بلغ عددهم 86 بنسبة (56.58%) وتعتبر أكبر فئة مسيطرة في المؤسسة محل الدراسة، كما نجد عمال في مرحلة التشغيل و التربص، ووصل عددهم على التوالي، 3،9، بنسبة (1.97%)، (5.92%) على التوالي.

الجدول رقم (2.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم (3.3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة.

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (4.3): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro– wilt		Kolmogorov–Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	sig
المناخ التنظيمي	0.944	0.291	0.144	0.200*
الأداء الوظيفي	0.953	0.414	0.158	0.200*
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss				

يوضح الجدول رقم (4.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α<=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

أولا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

وفي دراستنا تمّ الإعتماد على نوعين من الصّدق:

أ.الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرفالعشاب إيمان وبعض الأساتذة المختصين بولصنام محمد والعيداني حبيبة من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

الاتساق الداخلي للمحور الأول: مدى توافر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة :

توضح الجداول رقم (5.3)، (6.3)، (7.3)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (5.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تهتم المؤسسة بتحليل الظروف البيئية الداخلية الخاصة بالموارد البشرية لتحديد كم و نوع الموارد البشرية المتاحة	0.747**	0.000
2	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية لاستقطاب الكفاءات البشرية الخارجية	0.824**	0.000
3	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بوضع خطة شاملة لأنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات	0.792**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (5.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (**التحليل البيئي**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (6.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحليل والتصميم الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يقوم المسؤولون على عملية تحليل و تصميم العمل باطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة	0.676**	0.001
2	يوجد لدى المؤسسة تصور واضح لعملية تحليل وتصميم العمل	0.877**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (6.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (**التحليل والتصميم الوظيفي**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (7.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تعمل المؤسسة على حصر عدد ونوعية الوظائف في المستقبل	0.871**	0.000
2	تقوم المؤسسة بتقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما و نوعا	0.739**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (7.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (**تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف .

الجدول رقم (8.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والرقابة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تستند سياسة التحفيز بالمؤسسة إلى أسس موضوعية تعمل على زيادة القدرة الإنتاجية	0.817**	0.000
2	تتم عملية الرقابة بالمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقا	0.739**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (8.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع (**التحفيز والرقابة**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية

توضح الجداول رقم (9.3)، (10.3)، (11.3)، (12.3) الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الجدول رقم (9.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	لدى للمؤسسة القدرة على استجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في العمل	0.834**	0.000
2	لدى المؤسسة القدرة على تغيير وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات	0.865**	0.000
3	تعمل المؤسسة على استجابة للمتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن	0.602**	0.005
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (9.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (**المرونة**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (10.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل منتجات المنافسين	0.631**	0.003
2	تطبق المؤسسة أنظمة الجودة المحلية و عالمية	0.821**	0.000
3	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين الجودة	0.676**	0.001
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (10.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (**الجودة**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (11.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التكلفة المنخفضة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	0.794**	0.000
2	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند الحصول على المواد الأولية	0.668**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (11.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (**التكلفة المنخفضة**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (12.3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الإبداعوالدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على سرعة تطوير و تنويع المنتجات	0.775**	0.000
2	تسعى المؤسسة دوما للبحث عن أساليب جديدة لا يمتلكها الآخرون	0.821**	0.000
3	تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع تزيد من ابتكاراتها	0.791**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (12.3) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع (**الابداع**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباطدالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (13.3) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (13.3):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة	البعد الأول	التحليل البيئي	0.900**	0.000
	البعد الثاني	التحليل و التصميم الوظيفي	0.519*	0.019
	البعد الثالث	تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	0.777**	0.000
	البعد الرابع	التحفيز والرقابة	0.650**	0.000
مدى امتلاك المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية	البعد الأول	المرونة	0.581**	0.007
	البعد الثاني	الجودة	0.888**	0.000
	البعد الثالث	التكلفة المنخفضة	0.534**	0.015
	البعد الرابع	الابداع	0.905**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$				

يتضح من الجدول رقم (13.3) أن معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

هذا ما يدل على أن مؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط SPA-فرع المدية، تهتم بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هذا من أجل تحقيق الميزة التنافسية ورغم المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة، إلا أنها تعتمد على دراسات واستراتيجيات مسطرة هذا ما أدى بها إلى تحقيق التميز المستمر .

2. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (14.3): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.669
المحور الثاني	0.812
الإستبانة	0.799
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14.3) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات لهذه المحاور.

المطلب الرابع: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (15.3) والشكل رقم (4.3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (15.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	15	%75
أنثى	5	%25
المجموع	20	100.0

الشكل رقم (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

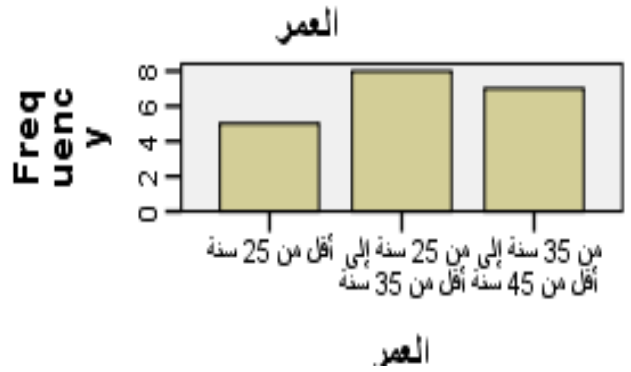
يتبين من الجدول رقم (15.3) أنّه قد بلغ عددأفرادالدراسةمنالذكور15 فردبنسبةتمثيل(75%) بينما بلغ عدد الإناث 5 أفراد بنسبة تمثيل (25%)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى أن طبيعة الوظائف في المؤسسة تحتاج للذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (16.3) والشكل رقم (5.3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم: (16.3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	%25
من 25 إلى أقل من 35 سنة	8	%40
من 35 إلى أقل من 45 سنة	7	%35
من 45 سنة فأكثر	0	%00
المجموع	20	100.0

الشكل رقم (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (16.3) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (من 25 إلى أقل 35 سنة) بنسبة بلغت (40%)، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة بلغت (35%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت(25%)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا حيث شكل أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت 100%، هذا يعني أن المؤسسة تستقطب الشباب للوظائف الشاغرة.

ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي: يمثل الجدول رقم (16.3) والشكل رقم (6.3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (17.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الفئة	التكرار	النسبة %
إبتدائي	0	00
متوسط/ ثانوي	7	%35
جامعي	11	%55
دراسات عليا	2	%10
المجموع	20	100.0

الشكل رقم (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم(17.3) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (55%) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة (35%) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (10%). وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الجامعي.

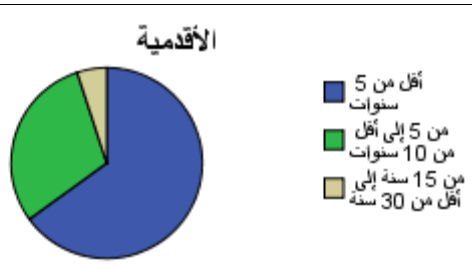
رابعاً: توزيع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية: يمثل الجدول رقم (18.3) والشكل رقم (7.3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (18.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	%65
من5 إلى أقل من 10 سنة	6	%30
من 10إلىأقل من15 سنة	0	%00
من 15 سنة إلى أقل من 30 سنة	1	%5
30 سنة فأكثر	0	%00
المجموع	20	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (7.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



يوضح الجدول رقم (18.3) أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية (أقل من 5 سنوات) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (65%)، يليها الذين يمتلكون خبرات (من 5إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (30%)، يليها الذين يمتلكون خبرات (من 15 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (5%)،وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة أغلبية أفرادها خرجي جامعة أو دراسات عليا وكما أنها تمتلك مجتمع فتي يعني جديد في ميدان العمل.

خامساً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة المهنية: يمثل الجدول رقم (19.3) والشكل رقم (8.3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (19.3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
إطار	8	40
منفذ	8	40
متحكم	20	4
المجموع	20	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (8.3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



يتبين من الجدول رقم(19.3) أن نسبة الأفراد العاملين في مهنية إطار وكذا منفذ شكلت نفس النسبة بمقدار (40%)، أما مهنة متحكم شكلت نسبة (20%)، وهذا يعني أنا العينة شملت مختلف الفئات المهنية.

المبحث الرابع: تفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة.

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل فقرات محور مدى توافر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، تمّ تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد أساسية:

البعد الأول: التحليل البيئي

تضمن هذا البعد ثلاثة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) ، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (20.3).

الجدول رقم (20.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تهتم المؤسسة بتحليل الظروف البيئية الداخلية الخاصة بالموارد البشرية لتحديد كم و نوع الموارد البشرية المتاحة	4.15	0.587	83	8.759	0.000	1
2	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية لاستقطاب الكفاءات البشرية الخارجية	3.40	0.940	68	1.902	0.072	3
3	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بوضع خطة شاملة لأنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات	3.80	0.834	76	4.292	0.000	2
التحليل البيئي		3.783	0.623	75.66	6.651	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (**التحليل البيئي**) تساوي (3.783)، والوزن النسبي يساوي (75.66%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (6.651) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) تهتم وتلتزم بدراسة الظروف البيئية للموارد البشرية التي تمتلكها ومدى استعابها لعملية الاستقطاب الخارجي إضافة إلى اهتمام الإدارة العليا بوضع مخطط شامل لأنشطتها.

البعد الثاني: التحليل و التصميم الوظيفي

تضمن هذا البعد سؤالين موجهين إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (21.3).

الجدول رقم (21.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يقوم المسؤولون على عملية تحليل و تصميم العمل باطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة	3.90	0.553	78	7.285	0.000	1
2	يوجد لدى المؤسسة تصور واضح لعملية تحليل وتصميم العمل	3.55	0.887	71	2.773	0.012	2
التحليل و التصميم الوظيفي		3.725	0.572	74.5	8.683	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (**التحليل والتصميم الوظيفي**) تساوي (3.725)، والوزن النسبي يساوي (74.5%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (8.683) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست –فرع المدية**) لها تصور واضح لعملية التحليل والتصميم ففي ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها أوجب عليها أن يكون هناك اطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة.

البعد الثالث: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

تضمن هذا البعد سؤالين موجهين إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (22.3).

الجدول رقم (22.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على حصر عدد ونوعية الوظائف في المستقبل	3.75	0.716	75	4.682	0.000	2
2	تقوم المؤسسة بتقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما و نوعا	3.90	0.553	78	7.285	0.000	1
تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية		3.825	0.519	76.5	9.998	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (**تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية**) تساوي (3.825)، والوزن النسبي يساوي (76.5%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (9.998) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) تقوم بوضع إحصائيات كل سنة لما تحتاجه عدد ونوعية الوظائف والموارد بالكم و النوع

البعد الرابع: التحفيز والرقابة

تضمن هذا البعد سؤالين موجهين إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (23.3).

الجدول رقم (23.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تستند سياسة التحفيز بالمؤسسة إلى أسس موضوعية تعمل على زيادة القدرة الإنتاجية	3.85	0.489	77	7.768	0.000	1
2	تتم عملية الرقابة بالمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقا	3.60	0.754	72	3.559	0.002	2
التحفيز والرقابة		3.725	0.525	74.5	9.476	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (**التحفيز والرقابة**) تساوي (3.725)، والوزن النسبي يساوي (74.5%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (9.476) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) هذا يدل على أنّ عملية "الرقابة الناجحة في المؤسسة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الإنحرافات فيه خطيرة هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية إضافة إلى التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لعمالها مثال دفع أجور العمال في وقتها المحدد وتقديم للعمال دورات تكوينية خارج المؤسسة.

ثانيا: تحليل فقرات محور مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية ، تمّ تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد أساسية:

البعد الأول: المرونة

تضمن هذا البعد ثلاثة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم(24.3).

الجدول رقم (24.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	لدى للمؤسسة القدرة على استجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في العمل	4.00	0.562	80	7.958	0.000	1
2	لدى المؤسسة القدرة على تغيير وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات	3.70	0.801	74	3.907	0.001	3
3	تعمل المؤسسة على استجابة للمتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن	3.90	0.553	78	7.285	0.000	2
المرونة		3.866	0.511	77.32	8.349	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (**المرونة**) تساوي (3.866)، والوزن النسبي يساوي (77.32%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (8.349) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) هذا ما يدل على أن المؤسسة لها استجابة سريعة في ظل المنافسة التي تواجهها وتعمل على دراسة سلوك الزبائن والمتغيرات الحاصلة في أذواقهم. كما أنها تهتم برضا الزبون من خلال تقديم الخدمة/المنتج حسب طلبياته.

البعد الثاني: الجودة

تضمن هذا البعد ثلاثة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاطسواكس بلاست –فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (25.3).

الجدول رقم (25.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل منتجات المنافسين	4.00	0.562	80	7.958	0.000	2
2	تطبق المؤسسة أنظمة الجودة المحلية و عالمية	4.00	1.076	80	4.156	0.001	1
3	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين الجودة	3.85	0.745	77	5.101	0.000	3
الجودة		3.95	0.575	79	7.647	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (**الجودة**) تساوي (3.95)، والوزن النسبي يساوي (79%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (7.647) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) مما يدل على أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها هذا من أجل البقاء و الاستمرار ولا يتم هذا إلا من خلال تحسين الشامل والدائم لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يتم هذا في قسم التسويق أو البحث والتطوير في ضوء التقييم التنافسي للمؤسسة.

البعد الثالث: التكلفة المنخفضة

تضمن هذا البعد سؤالين موجهين إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (26.3).

الجدول رقم (26.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	4.05	0.759	81	6.185	0.000	1
2	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند الحصول على المواد الأولية	3.95	0.686	79	6190	0.000	2
التكلفة المنخفضة		4.00	0.512	80	10.89	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (**التكلفة المنخفضة**) تساوي (4.00)، والوزن النسبي يساوي (80%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (10.897) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست –فرع المدية**) وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تهتم برضا الزبون وتعلم على وضع دراسة للاستفادة من اقتصاديات الحجم عند الحصول على المواد الأولية.

البعد الرابع: الإبداع

تضمن هذا البعد ثلاثة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (27.3).

الجدول رقم (27.3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على سرعة تطوير و تنويع المنتجات	3.90	0.718	78	5.604	0.000	1
2	تسعى المؤسسة دوما للبحث عن أساليب جديدة لا يمتلكها الآخرون	3.84	0.765	76.8	4.800	0.000	2
3	تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع تزيد من ابتكاراتها	3.63	0.831	72.6	3.314	0.004	3
الإبداع		3.716	0.694	74.32	5.828	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (**الإبداع**) تساوي (3.716)، والوزن النسبي يساوي (74.32%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (5.828) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (**المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية**) هذا ما يؤكد أن المؤسسة تكتسب تكنولوجيا عالية تساعدها التطوير وتنويع المنتجات كما تفكر دائما على وضع أفكار جديدة فهذا الأخير أدى بها إلى الحصول على براءات الاختراع.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة الدور والأثر بين تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية باستخدام معامل الارتباط(Spearman) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التخطيط الإستراتيجي للمواردالبشرية و الميزة التنافسية.

أولا:اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.

سيتم اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)**لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (28.3): معامل الارتباط (Spearman)بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية	0.319	0.170
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss .		

من الجدول (28.3) يتضح لنا أنّ معامل الارتباط ليس دال عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$، لأنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسيةمن وجهة نظر موظفيالمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$

سيتم اختبار أثرالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسيةباستخدامتحليل الانحدار البسيط. والجدول (29.3) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (29.3): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
	0.321	0.103	2.073	1	الانحدار	0.167	0.451	1.440	0.167
				18	البواقي				
				19	المجموع				
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (29.3) تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.321)**R** عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.103)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (2.073) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (1.440) التي بينت عدم معنوية درجة تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وهي غير دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ، وهو ما يوضحه الجدول (29.3)، وهو ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على:**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية α<=0.05**.

ثالثا: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O:لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1:يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةكل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

***الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى لمتغير الجنس.

***الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى لمتغير العمر.

***الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى للمستوى التعليمي.

***الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى لمتغير الأقدمية.

المطلب الثالث: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وذلك كما يلي:

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة اتجاه أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30.3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	15	33.33	3.177	0.003	-1.322	0.273
	أنثى	5	35.60	3.782			
المحور الثاني	ذكر	15	42.60	4.852	0.204	0.000	1.000
	أنثى	5	42.60	4.979			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (30.3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والثاني (الميزة التنافسية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى لمتغير الجنس.

ثانيا:أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (31.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	24.011	2	12.005	1.053	0.371
	داخل المجموعات	193.789	17	11.399		
	المجموع	217.800	19	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	21.868	2	10.934	0.457	0.641
	داخل المجموعات	406.932	17	23.937		
	المجموع	428.800	19	-		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (31.3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والثاني (الميزة التنافسية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثرالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسيةتعزى لمتغير العمر.

ثالثا:أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (32.3):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	19.800	2	9.900	0.850	0.445
	داخل المجموعات	198.00	17	11.647		
	المجموع	217.80	2	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	43.761	17	21.881	0.966	0.401
	داخل المجموعات	385.039	2	22.649		
	المجموع	428.800	17	-		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (32.3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والثاني (الميزة التنافسية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا:أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (33.3):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	26.197	2	13.099	1.162	0.336
	داخل المجموعات	191.603	17	11.271		
	المجموع	217.800	19	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	13.774	2	6.887	0.282	0.758
	داخل المجموعات	415.026	17	24.413		
	المجموع	428.800	19	-		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (33.3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والثاني (الميزة التنافسية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية تعزى لمتغير الأقدمية.

خامسا:أثر متغير الفئة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (34.3):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الفئة المهنية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	22.050	2	11.025	0.957	0.404
	داخل المجموعات	195.750	17	11.515		
	المجموع	217.800	19	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	162.300	2	81.150	5.177	0.018
	داخل المجموعات	266.500	17	15.676		
	المجموع	428.800	19	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (34.3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والثاني (الميزة التنافسية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية تعزى لمتغير الفئة المهنية.

خلاصة الفصل.

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة البلاستيك والمطاط سواكت بلاست–فرع المدية، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومدى ترابطه مع الميزة التنافسية في المؤسسة، إضافة إلى العلاقة بين العمل والعمالة الواجب توفيرها لتنفيذ متطلبات المؤسسة، ومن بين النتائج المتوصل إليها ومن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة مايلي:

- يقوم مسؤول مصلحة الموارد البشرية بوضع دراسة حيث تعتمد هذه الدراسة على فرضيات للسنة المقبلة مدة الدراسة تكون من 3أشهر إلى 6 أشهر، تتلخص في مايلي:
- معرفة عدد العامين المقبلين على التقاعد: ومعرفة عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة سؤاء في المجال الإداري أو المجال الصناعي.
- تصحيح الأهداف المتوقعة ووضع أهداف جديدة ومبدعة وملائمة، العمل على دراسة ميزانية المؤسسة وما حققته من أرباح ومقارنها مع أرباح السنة الماضية.
- تهتم المؤسسة بالمورد البشري و ذلك من خلال مايلي:
- معرفة المشاكل التي يواجهها العمال والعمل على حلها، إضافة إلى دفع الرواتب في أوقاتها المحددة دون تعطيل هذا ما يزيد في تشجيع العامل في المؤسسة بالبقاء والعمل.
- من بين الكفاءات المقدمة للعاملين في لمؤسسة الترقية، التكوين الخارجي حيث تقوم المؤسسة بارسال ما يقارب 10 عمال كل سنة إلى مدارس متخصصة لزيادة الخبرات واكتساب المعرفة وهذا حسب نقائص .
- الإعتماد على الإستثمار الداخلي والخارجي(التعامل مع البنوك).
- من مزايا التي تكتسبها المؤسسة سواء في البيئة الدخالية لها أو الخارجية
- في حالة تحقيق أرباح أكبر من المتوقعة، تقوم المؤسسة بتوزيع ذلك الفائض من الأرباح على كافة عمالها وهذا حسب كل عامل ومرتبته وإضافة إلى عدد الغيابات التي يقوم بها.
- لا تعتمد المؤسسة سواكس–بلاست على الأقدمية بل على تعتمد على الكفاءة.
- توزع منتجاتها عبر كافة أنحاء الوطن.
- تدخل المؤسسة في منافسة شرسة ودائمة في مجال البلاستيك لهذا تعمل جاهدة على تطوير موردها البشري إضافة إلى هذا تعمل على تقييم منتجاتها حتى يمكنها التميّو عن غيرها، كما تسعى إلى تحقيق الربح والإستمراية.
- لا تهتم المؤسسة بجودة المادة الأولية بل تعتمد على تكلفة المنخفضة، كما أنّ معظم عمالها فتييتراوح أعمارهم من 22إلى50سنة.

وذلك كله في سبيل النتائج التي تعطيها هذه الدراسة، للتعرف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة لأسلوب تخطيط للموارد البشرية ومدى إبراز أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية،كما يساهم في توفير الموارد البشرية مما يؤدي إلى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والإبداع التنظيمي،الذي أضحى مطلبا حيويا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وتنميته في ظل التطور المتسارع في البيئة المعاصرة.

إن الميزة التنافسية بشكل عام تُتحقق للمؤسسات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء انشطتها. تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المؤسسة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المؤسسات وخلال فترة زمنية معينة،كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرةللمؤسسة بحيث تميز المؤسسة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أيٍّ من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة،كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها.

بناءا على كل ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تحتاج كل مؤسسة إلى موارد بشرية التي تؤدي من خلالها الأنشطة، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الأفكار ويسند لها القيام بالأنشطة على أحسن وجه وبأقل تكلفة.

المطلب الأول:مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

قبل التعرف على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب علينا معرفة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعليه:

1.مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إنّ التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فالتخطيط الاستراتيجي يُمكّن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.[1]

حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاطا لقوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.[2]

يعرف التخطيط الاستراتيجي :على أنه "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أوصياغة الاستراتيجية وتطبيقها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل."[3]

كما يعتبر من الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها.[4]

وقد عرفه " Glaister et Falshaw" بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."

---

[1]. سمسوم عائشة، **"تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر03، العدد 14-المجلد 01-2016.

[2]. بوحديد ليلى،**"التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية"**،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة الجزائر، العدد01، ديسمبر 2014، ص139.

[3]. قطاب محمد،**"دورالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية"**، دراسة حالة: ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2016-2017، ص17.

[4]. عقيلي وصفي عمر، مرجع سابق، ص229.

من خلال هذه التعاريف يمكن وضع تعريف شامل للتخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي له دور بارز وهام اتجاه رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسات، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ومنه يمكن تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

ومن هذه التعاريف للتخطيط الاستراتيجي يمكن استخلاص مجموعة من العناصر:[1]

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.

2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

3. تحديد الأهداف والغايات.

4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6. وضع سياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

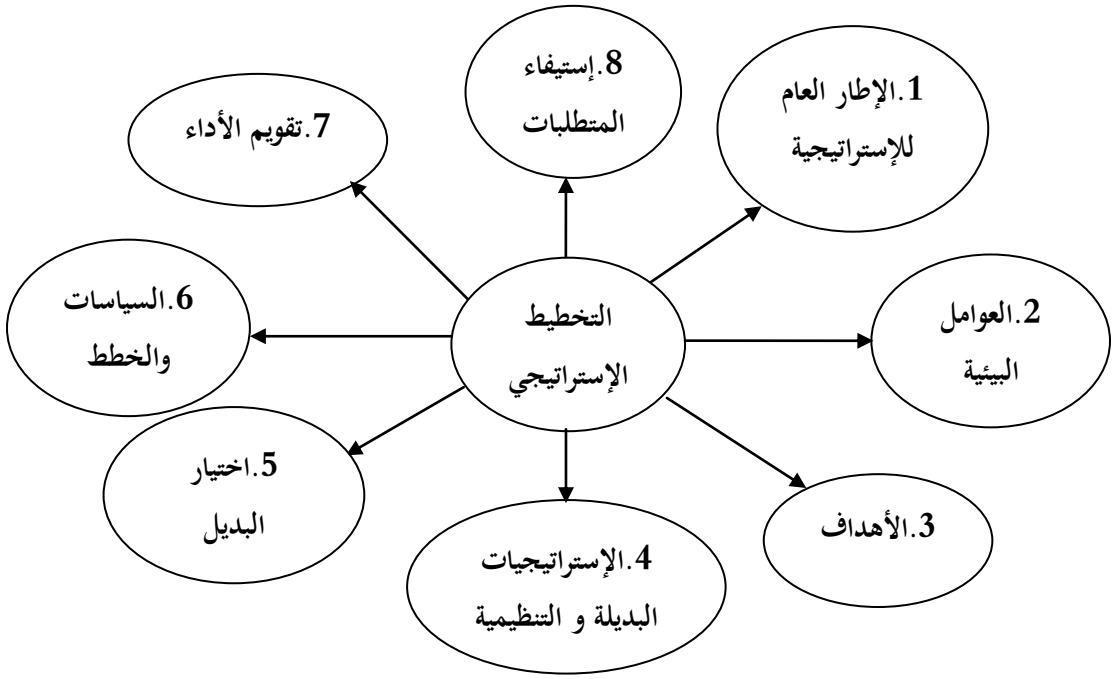
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

[1]. مندورة محمد محمود،درويش محمد جمال الدين،"**التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**"، بدون بلد النشر، 1994، ص16.

الشكل (1.2): عناصر التخطيط الإستراتيجي:



المصدر:مندورة محمد محمود، محمد جمال الدين درويش،مرجع سابق،ص22.

2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن أو مستقبلا، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها ومن أهم التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نجد:

يعرف بأنه أحد الأنشطة (الوظائف) و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها.[1]

كما يعرف على أنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو إستراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة.[2]

فمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات و الأهداف الإستراتيجية، لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك.[3]

---

[1]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون مؤلف، **"أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية"**، دار الكتب المصرية، دبي-الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص31-32.

[2]. أحمد سيد مصطفى، **"إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين"**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000، ص48.

[3]. خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، **"إدارة المواهب والكفاءات البشرية"**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، ط01، 2013، ص 51.

وعلى هذا الأساس فإن أهداف أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية، أو خدمية، تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات داخل المؤسسة.

ولهذا فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة السعي لتحقيق عدد من الأبعاد وهي :[1]

1. تحديد دور التخطيط للمواردالبشرية داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغيرباستمرار.

2. توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا ومهاريا.

3. التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة ضمانا لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

4. استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للاستفادة من إمكانيته وقدراته.

5. رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية.

6. مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل وإستراتيجية الموارد البشرية تمر بعدة مراحل و ذلك على النحو التالي :[2]

1.6. الدراسة المستفيضة لتحقيق رسالة المؤسسة.

2.6. الدراسة التفصيلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3.6. تصميم وإعداد الإستراتيجية وفق متطلبات الإستراتيجية العامة المؤسسة.

4.6. وضع معايير واضحة لتنفيذ الإستراتيجية.

5.6. تنفيذ الإستراتيجية.

6.6. تطوير الإستراتيجية حسب النتائج والتغذية الراجعة والتطورات.

وهكذا يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في توفير احتياجات إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية، بما يحقق التوازن المستقبلي بين ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد البشرية،وما هو متوافر منها في المؤسسة.

[1]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص33.

[2]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مرجع سابق، ص132-133.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي:[1]

1. أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حجم مساهماتها في تحقيق ما يلي:

1.1. يساعد في تنفيذ الخطة الإنتاجية دون توقع حدوث ارتباك في أداء العمل.

2.1. رفع كفاءة المؤسسة نتيجة استقطاب مؤهلات عالية تستخدم الأساليب المتطورة والمتمشية مع العلم.

3.1. إمكانية تحديد القيمة الاقتصادية للمورد البشري للاستفادة منه بوضعه في المكان المناسب واختياره للزمن المناسب.

4.1. يؤدي إلى إمداد الدوائر المعرفية مثل الجامعات بحاجة المؤسسات بمعارف معينة مما يساعد على توسع المنهج التعليمي والتدريبي لتحقيق هدف المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية الملائمة.

5.1. يؤدي إلى وضع الخطط البديلة للعمل من أجل معالجة البطالة في المجتمع.

6.1. يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والإستقطاب والتوظيف،ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف إعداد العاملين المطلوبين فيها.

استنادا على ذلك فقد أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المؤسسة، فعن طريق هذا الربط تتمكن المؤسسة من التخلص من مشكلتي الفائض والعجز في الموارد البشرية.

2. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والارتجال،حيث يهدف إلى تحليل وتوجيه مسارات الحلول بالاعتماد على مبادئ وأسس علمية وفق متطلبات ومفرزات النماذج وتنبؤاتها، وما يترب عليها بعد إعدادها وتنفيذها وتقييمها ضمن إستراتيجية ممنهجة وواضحة ومحددة على أسس علمية لأجل اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الشأن.

إن أهم الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:[2]

1.2. التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والمؤسسات.

2.2. تنمية الأفراد صحيا وفكريا ونفسيا واجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة والتركيز على النوعية للإنتاج وإبراز دور المؤسسة داخل المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة.

---

[1]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

[2]. ربابعة علي محمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص41.

3.2. التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.

4.2. تحقيق الاستخدام الصحيح والأمثل للموارد البشرية والمادية.

5.2. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمؤسسة وإخلاصهم لها.

وعلى هذا فلقد أضحى التخطيط الإستراتيجي ضرورة لكل مؤسسة، لأنه يؤدي إلى الكفاءة،وهذا ما اجتمعت عليه معظم المؤسسات،التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي لضمان بقاءها واستمرار تنافسها وأداء عملها بكفاءة عالية.

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

هناك عدة مراحل تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتخطيط إستراتيجيتها نحو الموارد البشرية ، وتتمثل هذه المراحل في الأتي :[1]

1.التحليل البيئي وتحديد الموقف:حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الظروف البيئية والخارجية، (الفرص والتهديدات) الخاصة بالموارد البشرية، لكي تستطيع تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وإذا كان يتناسب مع الوظائف الخارجية ومعرفة درجة المنافسة ومدى توافر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها وأي عوامل أخرى قد تؤثر على المؤسسة.

التحليل الإستراتيجي للبيئة يستدعي القيام بإجراء ما يسمى تحليل (SWOT)، حيث أنه يعد حجر الأساس في بناء وصياغة الإستراتيجية التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية، ويتناول تحليل (SWOT) ما يلي:[2]

1.1. تحليل البيئة الداخلية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية فيها من أجل أن تحدد مواقع القوة والضعف لديها، وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف مستقبلا. ومن العوامل الأساسية التي ترتكن إليها الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية نجد: الهيكل التنظيمي، ثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة النشاطات التسويقية، إدارة النشاطات المالية.

2.1. تحليل البيئة الخارجية: تواجه المؤسسات بدرجات متفاوتة تأثير المتغيرات أو العوامل البيئية الخارجية،كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية....

2.تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة للموارد البشرية:حيثتقوم الإدارة بتقديرحاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية، فبعد معرفة حجم العمل المستقبلي المطلوب من كل وحدة ومعرفة ما هو متاح لديها من قوة العمل يمكن تقدير حاجة كل إدارة للموارد البشرية.

[1]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص68.

[2]. خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص54.

3.استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية: حيث إن هدف التخطيط للموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لاتخاذ حجم العمل المطلوب بحيث لا يكون هناك نقص أو فائض في الموارد البشرية ، ففي حالة وجود نقص في الموارد البشرية تقوم المؤسسة بمعالجة هذا النقص إما عن طريق مصادر خارجية مثل تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة أو مؤقتة أو تكليف جهة عمل خارجية أو عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة تحل محل المورد البشري، وكذلك يتم سد النقص عن طريق مصادر داخلية مثل العمل الإضافي أو الترقية والنقل أو رفع كفاءة الموارد البشرية أو إطالة سن التقاعد .

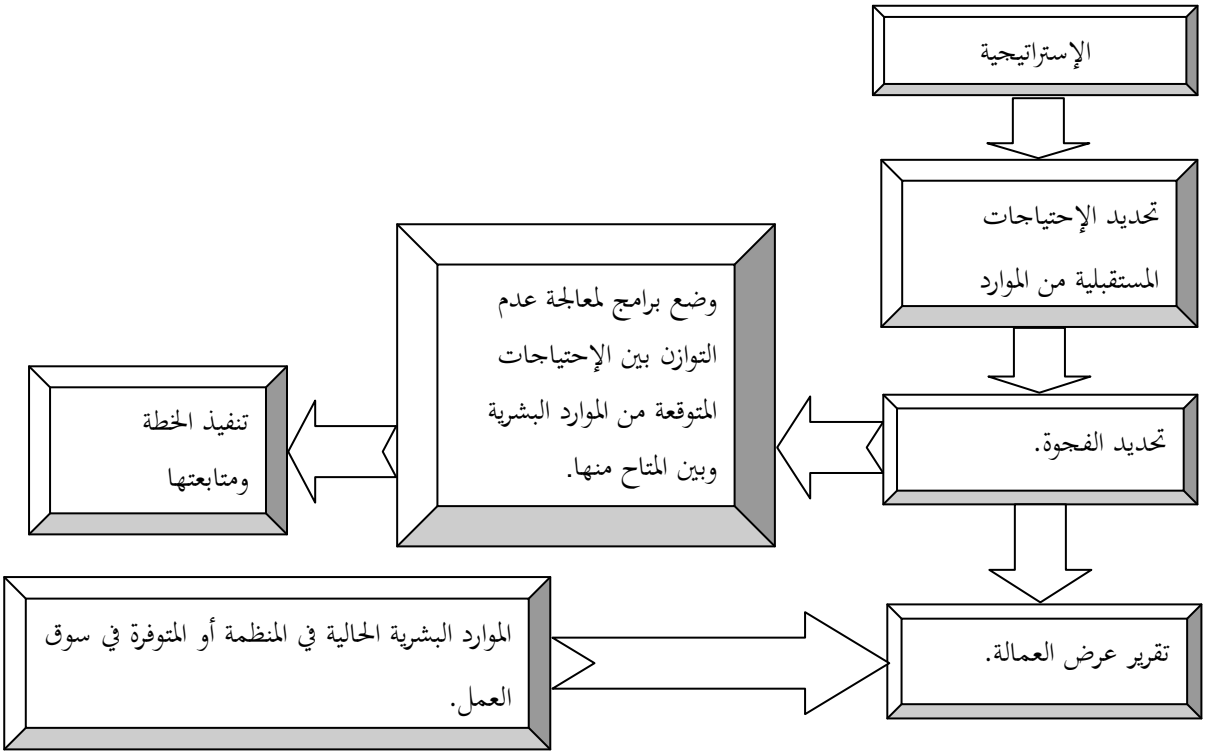
4.وضع خطة الموارد البشرية:وذلك بعد أن تقوم الموارد البشرية بجميع المراحل السابقة تقوم في هذه المرحلة بعمل جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ، وما هومتاح من قوة العمل وما يجب توافره سواء أكان هناك أو فائض في قوة العمل حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها في المستقبل[1].

وهكذا يتضح من كل ما سبق أن التخطيط الإستراتيجي له علاقة قوية بزيادة تحسن الموارد البشرية وإقبالهم على العمل، وذلك على اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يمثل المنطلق للموارد البشرية نحو التطوير والتحسين في الأداء ، وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة دافعيتهم لفوائده ودعمه للموارد البشرية وإدارتها ، وتوفير الرؤية المشتركة، وزيادة الالتزام، وتحديد الأولويات، وإمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات، فلم يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مجرد ترف بل أضحى الآن ضرورة ينبغي الأخذ بها في كافة الأنشطة والأعمال،وعلى كافة المستويات داخل المؤسسات، لما يوفره من مزايا وفوائد كبيرة .

حيث اختلف الكتاب في صياغتهم لمراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

[1]. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 34 .

الشكل (2.2):يمثل مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:



Source:Alain MEIGNANT ;Ressource humaines Déployer la stratégie ;édition laissons ;Paris ;France ;2000 ;P 121.

المطلب الرابع:علاقة التخطيط الإستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية.

أشرنا سابقا للتعريفات التي ذكرت بخصوص تخطيط الموارد البشرية، وجدنا أن هذا التخطيط هو في جوهره يعتمد على(تحديد للاحتياجات المستقبلية من العاملين التي تقوم المؤسسة بمقتضاه بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف)، إذا التخطيط الإستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ. ولا شك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية عديدة، ولا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات إستراتيجية أخرى داخلها، ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضورا فعلا في جميع زوايا المؤسسة، فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعني بالمقابل زيادة في عدد العاملين في مجالات التسويق والإنتاج والبيع.

ولا يتوقف الأمر عند هذه النقطة فقط بل لابد من الإجابة على أسئلة أخرى من بينها مثلا:

1. ما هو دوران العمل للمديرين والعاملين في إدارات التسويق والبيع والإنتاج؟

2. ماهو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة؟

ويفهم من هذا أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وبين تخطيط مواردها البشرية وأهمية هذا الربط تنبع من أنه لا يمكن منطقيا تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلا دون الوقوف على خطط المؤسسة وأهدافها الإستراتجية التي يتطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها. إذاً من وجهة النظر الإستراتيجية، تمثل

الموارد البشرية استثمارا يمتلك قيمة عظيمة أن استطاعت المؤسسة إدارتها بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد، فالموارد البشرية بهذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المؤسسة. وعليه فإن أهمية تكامل الخطط الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة مع تخطيط الموارد البشرية إذ لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ قبل أن يكون هنالك تقويما شاملا لأوضاع الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا إعداد خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.[1]

هناك علاقة ترابطية بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، فالخطط الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن تكون هناك دراسة لأوضاع واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف، وعلى هذا يمكن إعداد خطة للموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

فالتخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المؤسسة مستقبلا، أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ذات بعد استراتيجي، وبما أن التخطيط للموارد البشرية يعمل الآن في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة الحركة تتطلب منه متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات والتعامل معها وفقا لتوجهات ومفاهيم اقتصاد المعرفة فإن ذلك يستدعي استخدام التخطيط الإستراتيجي كمنهجية حديثة للتخطيط من منهجيات إدارة المعرفة ، وبذلك تتبلور عملية التخطيط للموارد البشرية في بعدها الإستراتيجي.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من العلاقات بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:[2]

1. **العلاقة الإدارية:** والتي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
2. **العلاقة باتجاه واحد:** إذ تستجيب إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطط والبرامج الإستراتيجية الكلية للمؤسسة واستراتيجيات الأعمال.
3. **العلاقة باتجاهين:** وتبرزمن خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الإستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.
4. **العلاقة التكاملية:** حيث تكون العلاقة التكاملية وتوافقية (توافق خارجي وتوافق داخلي) وذلك على النحو التالي:

[1]. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ،"**إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين**"، دار الكتب لطباعة والنشر، القاهرة-مصر،2005، ص10.

[2] . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 35.

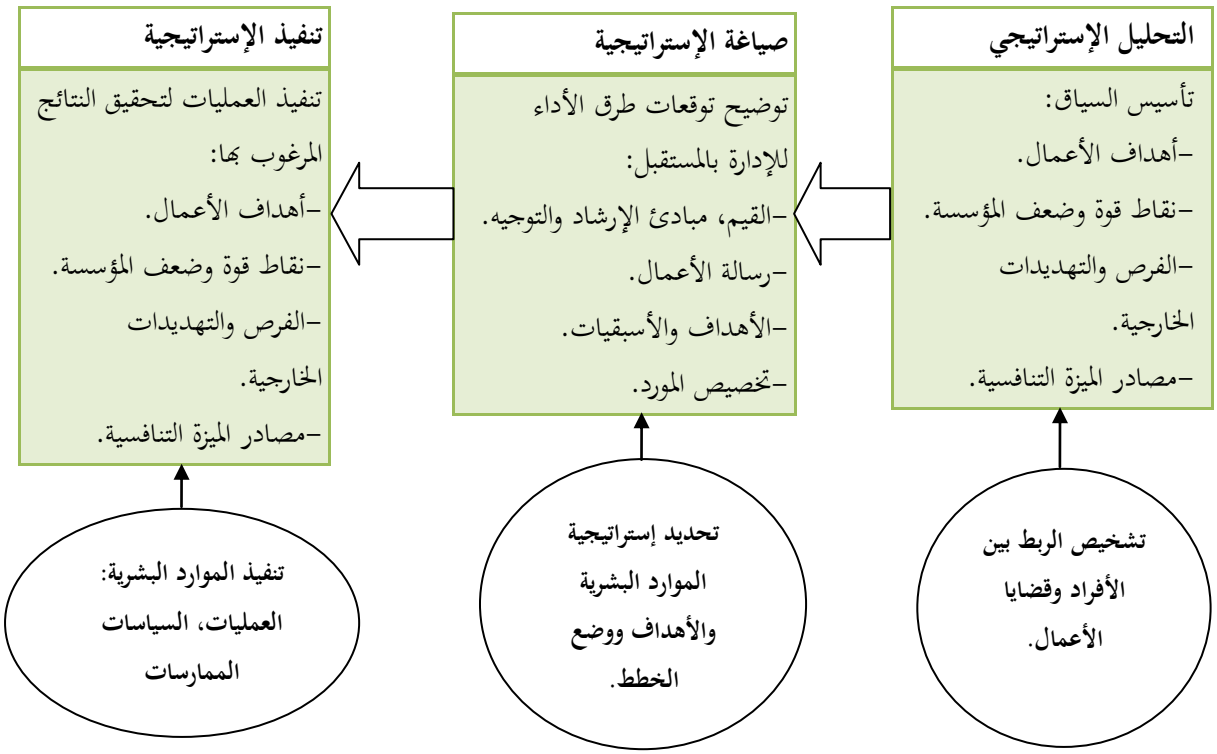
1.4. توافق خارجي: ويتحقق من خلال الربط ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة.

2.4. توافق داخلي:ويرتبط باعتبار المؤسسة نظاما،واعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا، يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي لابد وأن تتفاعل وتتكامل معا، باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في مصطلحات اهتمامات التنفيذ طالما يتم وضع الإستراتيجية يجب أن تتخذ الإدارات التنفيذية عدة قرارات، من ضمنها كيفية تجميع الموارد البشرية، ويميل اندماج تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى كونه أكثر فعالية عندما توجد هناك علاقة تبادلية بين العمليتين.[1]

ويوضح الشكل الموالي المنطلق الأساسي لكيفية بدأ المؤسسات في تنسيق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي:

الشكل(3.2): تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي:



المصدر:الحجيم الطائي يوسف والآخرون ، "الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل" ، الوراق للنشر و التوزيع،عمان، الأردن ،2006،ص154.

[1]. الحجيم الطائي يوسف والآخرون، **"الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 117.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى الوفرة في الوقت والجهد والمال.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المؤسسة في بيئة تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميِّزها عنهم.

تنشأ الميزة التنافسية «بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعّالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع(...)».[1]

كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي تتحمل تكاليف إضافية لخلق هذه القيمة،وتكون القيمة كبيرة كلما كانت أسعار المؤسسة أقل من أسعار المنافسين بالنسبة لمزايا معادلة،أو عند تقديم مزايا فريدة والتي تقابلها أسعار مرتفعة.

تعرّف الميزة التنافسية على: "أنها عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."[2]

وتعرف أيضا على "أنها مجموعة المميزات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو العلامة والتي تعطي له نوعا من التفوق الحالي على المنافسين،هذه الخصائص قد تكون مرتبطة بالمنتج نفسه،الخدمات الأساسية،الخدمات المصاحبة للخدمة الأساسية، أو بطرق الإنتاج،التوزيع،البيع الخاصة بالمنتج نفسه،هذا التفوق هو تفوق نسبي قائم على مرجعية المنافس الذي له مكانة جيدة في السوق أو التجزئة ."[3]

وهي مرتبطة بمدى الإمكانية و القدرة المستمرة للمنظمة في البقاء والنمو تضمن لها تحقيق أرباح تغطي على الأقل تكاليف إستمرارية نشاطها، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة ، ومدى إلمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز، وهنا نميز بين ثلاثة أنوع من المزايا:[4]

1.المزايا المطلقة: هي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين، من امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة.

---

[1].M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

[2]. مرسي خليل نبيل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية-مصر، 1998، ص38.

[3]. النجار فريد، "**التحالفات الإستراتيجية-من المنافسة إلى التعاون**"، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ط01، 1999م ، ص 21.

[4]. معالي فهمي حيدر، "**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص07.

2.المزايا النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة.

3.المزايا التنافسية: وهي ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية، يكون إنطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والمواردبمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية وتغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق، وبذلك تعتمد على قاعدتين.

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف شامل للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط[1]. وبتقديم وتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، كما أن التعلم بسرعة عن منافسيها وهو مرتبط بتسيير الأفراد.

و يتحقق ذلك من خلال الإستغلال الأمثل :[2]

1.3. للموارد البشرية.

2.3. الموارد المالية.

3.3. التنظيم الجيد أو الإمكانيات التنظيمية.

من خلال ما سبق نلاحظ أن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافسية تحقق قيمة للعملاء،كما يجب أن تكون هذه الإستراتيجية غير متبعة من طرف المنافسين الحاليين أو المحتملين وليس لهؤلاء القدرة على تحقيق نفس المزايا لتلك الإستراتيجية ،وعليه على المؤسسة أن تحقق التميز في مجالات عديدة و هذا بتقديم الأعمال بدرجة أعلى من المنافسين.

إن التفوق النسبي قد ينتج عن العديد من العوامل يمكن تجميعها في عاملين حسب أصل الميزة التنافسية هما:[3]

1. ميزة تنافسية داخلية:و هي الميزة التي تدعم بتفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف الإنتاج، الإدارة أوتسيير المنتج.ينتج عن التفوق هنا خلق قيمة للمنتج و هذا من خلال تقديمه بسعر بيع أقل من السعر الذي يقدمه أفضل منافس.

إن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن أفضل إنتاجية والتي تقدم للمؤسسة أفضل مردودية، وأفضل قدرة على

---

[1]. معالي فهمي حيدر، المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2]Afouj@houtmail.com.، **"إدارة الموارد البشرية–مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، ص02.

[3].كشيدة حبيبة، **"آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العميل"**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ،علوم شعبة علوم تجارية،تخصص :تسويق، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر، 2013-2014، ص26.

الصمود أمام انخفاض أسعار البيع المفروضة من السوق أو المنافسة.

إن الإستراتيجية التي تركز على الميزة التنافسية الداخلية هي: إستراتيجية السيطرة على التكاليف التي تستدعي أساسا مهارات تنظيمية وتكنولوجية.

2. ميزة تنافسية خارجية: هذه الميزة مبنية على أساس الجودة المتميزة للمنتج والتي تكون قيمة للمشتري سواء من خلال تخفيض تكاليف الإنشاء، أو برفع أداء الاستعمال والذي يسمح باعتماد سعر بيع أكبر من السعر الذي يقدمه المنافسون. إن الإستراتيجية المبنية على الميزة التنافسية الخارجية هي إستراتيجية التميز والتي تقوم أساسا على المعرفة التسويقية للمؤسسة، والقدرة الجيدة على الاكتشاف، المعرفة الجيدة لتوقعات المشترين غير الراضين بعد على منتجات المؤسسة.

يلاحظ من خلال ما سبق أنّ الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص الآتية:[1]

1. تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

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

3. عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتمّ الاستناد إلى الشّروط الآتية:

1. حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2. الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

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

4. الميزة التنافسية تأتي من قدرة المؤسسة على أداء نشاطها بشكل متميز عن الآخرين أو بشكل أكثر فعالية من المنافسين حيث تضعها في مركز متقدم عن المنافسين في سباق المنافسة.

و عليه ترمز الميزة التنافسية إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها في المدى الطويل،توفر الميزة التنافسية الدائمة أداء أعلى من المتوسط، للميزة التنافسية القوية الخواص التالية:[2]

1. تقودها رغبات واحتياجات العميل،تقدم المؤسسة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.

2. تعمل مساهمة معنوية في نجاح الأعمال.

3. تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة، ليس لمؤسستين نفس الموارد،وتستخدم الإستراتيجية الجيدة الموارد بفعالية.

4. تكون دائمة ومستمرة، ومن الصعب أن يقلدها المنافسون.

---

[1].G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994،p-95.

[2]. جيمس ايفان، شمس الدين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، **"الجودة الشاملة"**، دار المريخ للنشر،الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009، ص477.

5.تقدم الأساس للمزيد من التحسين، وتقدم الإتجاه، التحفيز للتنظيم كله.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التّنافسية؛ لأنّ كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

تتمثل محددات الميزة التنافسية في مايلي:[1]

1.أوضاع عوامل الإنتاج facteur condition:

يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنتاجية دون استثناء، انطلاقا من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس المال، المناخ،الموقع، المورد البشري والميزة التنافسية بدورها لا تتوقف عند توفر هذه الشروط وإنما تشترط الكفاءة في مجال استخدامها مع باقي المحددات.

2.أوضاع الطلب المحليrome demend condition:

تتم معرفة الأوضاع بالمقارنة بين الطلب المحلي، ومعدل النمو وكلما كان التوافق بينهما، أدى ذلك إلى العمل والتطوير للمنتجات من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية.

3. الصناعات المكملة والمغذية related and supporting industries:

تلعب الصناعات المكملة دورا هاما في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلات لصناعات أخرى، مما يوفر الوقت ويقلص التكاليف، بسبب انخفاض أسعار المدخلات.

4.إستراتيجية المؤسسة وهيكلتها ودرجة المنافسة Firm strategie structure and rivaly:

تعتبر إستراتيجية المؤسسة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية ، ولكن مع الربط بين هيكل المؤسسة ، ومدى توافقه لخدمة إستراتيجيتها ، وهذا في ظل الإطار العام للمنافسة ،من أجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول إلى الهدف ، وهذا يختلف باختلاف المؤسسات وهو بدوره يخلق نوع من المزايا التنافسية لاسيما ،والعلاقة الوطيدة بين العمل والإدارة ، لأنهما العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير والابتكار،وتجسيد التفاعل الحاصل بين مختلف هذه المحددات يمكن تصوره في شكل ماسة، أبعادها تتمثل في المحددات الأربعة السابقة .

ويمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال بعدين:[2]

[1]. صقر عمر، "**العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص93-95.

[2]. فلاح حسين، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر،عمان-الأردن، ط01، 2000، ص302.

1.4.حجم الميزة التنافسية: يجب على المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين تقليدها، لتحقيق الإستمرارية ومراحل الميزة التنافسية هي:

1.1.4.مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة، ماديا وبشريا، خاصة خلق الأفكار.

2.1.4. مرحلة التبني: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

3.1.4. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للمؤسسة.

4.1.4. مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشي وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

2.4. نطاق التنافس: ويتحدد من خلال:

1.2.4. القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المؤسسة والمتعاملين معها، ومن ثم تحديد إذا ما كانت المنظمة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط.

2.2.4. درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوي عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

3.2.4. البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر على تحقيق ميزة تنافسية بمنتج واحد في أمكنة مختلفة.

4.2.4. قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ومدى الترابط بينها حيث أنه يفتح المجال لخلق مزايا تنافسية من خلال استغلال التسهيلات والتكنولوجيا وحتى الخبرة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية، والثاني مدخل الموارد بنوعيها.

1. التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:[1]

يمكن أن تعتمد المؤسسة على إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل

[1]. جربي عبد الحكيم، **"أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"**، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة2012-2013، ص85.

استغلالها، واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها، بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي فعالا، الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل، من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

2. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:[1]

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية، فإنه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد على الموارد والكفاءات.

1.2.الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

1.1.2.الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية:

1.1.1.2. المواد الأولية: تساهم في الميزة التنافسية، فتضمن جودة المنتجات، إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعمليها في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم.

2.1.1.2. معدات الإنتاج: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان إستمرارية عملها، لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى أن الإهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

3.1.1.2. الموارد المالية: كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

2.1.2. الموارد غير الملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، والمعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

2.2. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الإتجاه إيجابي، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعامليها.

3.2. التكنولوجيا: التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الإقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.

[1]. بوشناف عمار،"**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**"، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم, الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الخروبة، الجزائر ،2002، ص 32.

4.2. المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية[1] ، أو إتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسنإستغلالها، من حيث الإنتقاء، التوقيت، ومجال الإستخدام، وطرق إستخدامه.

5.2. المعرفة:تشمل كل ما يهم المؤسسة، من المعلومات التقنية والعلمية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية المؤسسة.

6.2. معرفة كيفية العمل: الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

7.2. الكفاءات: تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المحسن للوضعية في السوق، و العمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات و حاجات المستهلك، و بذلك تضمن ولاءه، ووفاءه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة[2] و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة.

تجدر الإشارة إلى تقسيمها على المستوى الكلي حيث تنقسم إلى قسمين هما[3]:

1.7.2.الكفاءاتالفردية:وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوط لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، والأداء المتوسط.

2.7.2.الكفاءات الجماعية: و هي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تظافر و تدخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الإحتكاك الحاصل بين مؤديها، و هي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير و التجديد،بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها، المشكلة للكفاءات المحورية، التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية، وفي إطار ذلك قدمت عدة مقاربات تتناول البحث عن أصل المصدر المحقق لها، وهي تتمثل في[4]:

---

[1]. معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، نفس الصفحة.

[2]. jean – claud tarondeau, le management des savoirs, 2éme édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.

[3]. صقر عمر، مرجع سابق، ص 95.

[4]. يحضيه سملالي، "**أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)**"،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه دولة، في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،جامعة الورقلة،2003-2004، ص162 -164.

1.2.7.2. مقاربة التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم من أهم الصفات المرتبطة بتسيير المعرفة، بإعتباره يعمل على تكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث المواءمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، ففي البداية كان منطق عملية القرار مبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية،يرتكز على العقلانية، التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمحمل النتائج المترتبة عنه، وأن إتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة وملغية للتجارب السابقة.

2.2.7.2. مقاربة التطور الإقتصادي:

أولت هذه المقاربة أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الإقتصادية،بإعتبار التكنولوجية متغير داخلي للنمو،حيث أن هذه المقاربة أعطت أهمية لبعض مؤهلات المعرفة التي تمتلكها المؤسسة،بحيث تفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة المدونة،الأولى تتمثل في المعرفة التي لا يصرح بها حاملها ، وهي من أهم عناصر المهارات الفردية المستخدمة في الروتينيات التنظيمية ، في حين أن المعرفة المدونة هي التي يصرح بها حاملها وعليه فالمؤسسة تتوفر على معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق،تقوم بتركيبها و تفعيلها لتحصل على معارف جديدة.

3.2.7.2. مقاربة الموارد الداخلية:

ساهمت هذه المقاربة في إبراز أهمية المعرفة في المؤسسة، من خلال العلاقة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيتها في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن التميز التنافسي يعتمد أساسا على الموارد الداخلية، وليس ما إقترحه بورتر porter، من استراتيجيات التكلفة والتنوع.

وتركز هذه النظرية على الموارد التي يمكنها تحقيق تميز على الموارد المعنوية، المتمثلة في المعرفة، نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، فالتعقيد والطبيعة الضمنية لها، تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب إكتشافها وتقليدها من قبل المنافسين.

4.2.7.2. مقاربة الكفاءات المحورية:

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتجية ، التي يكمن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين، و خلق قيمة لعملائها ، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل ، وعليه فإنه على المؤسسة إعداد إستراتيجية تخدم على بناء و تنمية هذه الكفاءات ، لإعطاء ثمارها ونجاحها في ذلك يعني إمتلاك المؤسسة لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي أي تعلم على التعلم، مما يمنح لها تميزا خاصا بها .[1]

[1]. يحضيه سملالي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية والتي امتدت إلى المستوى العالمي ،مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار،وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين ،وعليها أن تكون ذات طابع مستمروديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج،فكل منتج له بديله هذا ما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود،وهذا بدوره يفرض على المؤسسة الساعية للتفوق ،أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان،وتحت أي ظرفوبأي طريقة وأمام أي منافس، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية: [1]

1.مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.

مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد إستخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبلالإبداع) وذلك بالإستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.

2.بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.

3.الوصول إلى سلع / خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.

4.إحتضان العملاء والإستجابة السريعة لحاجاتها، إشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، وشراكة الموردين في القرارات.

5.البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.

6.التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أوتكوين مؤسسات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها.

7.التعامل مع مؤسسات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.

8.بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وبناء فرق عمل كونية،فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الأجيال.

9.تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة.

10. البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام، والاستثمار في النشاط التسويقي.

[1]. أبو قحف عبد السلام،"**بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**"،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية-مصر،2002،ص185.

11. تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين، والقناعة بما تقدمه من سلع، والمحافظة على المظهر العام للمؤسسة.

12. إدارة توقعات العملاء، واكتساب مقومات نجاح المنافسين،المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

ومن أجل العمل وفق هذه الآليات، لابد من التطرق إلى أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية، من أجل معرفة وتحديد المصدر المستديم لها.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

تباشر إدارة الموارد البشرية في إعداد وبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، كما تلتزم بوضع خطط إستراتيجية لعملية اكتساب المورد البشري الفعال فهو أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتوجب على المؤسسة توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي لوضع الإبداع والتخطيط الإبداعي.

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى بلوغ غاية المؤسسة و تحقيق أهدافها و رؤيتها بإستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا المورد البشري من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمورد البشري و هي كالتالي :[1]

1.إعداد الإستراتيجية الموارد البشرية:

إن إستراتيجية الموارد البشرية تنبثق عن إستراتيجية المؤسسة ، أي يجب أولا صياغة إستراتيجية المؤسسة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل: إستراتيجية التسويق والإنتاج والإستراتيجية المالية و بالطبع استراتيجياتهما إدارة الموارد البشرية و ذلك لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ،ومن الواضح أن هذه الإستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضهما بعضا،وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة،أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا،مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل، و هو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون في كل مكونات إعداد الإستراتيجية ،وتوجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية و عملية الإدارة الإستراتيجية هي:[2]

1.1. الارتباط الإداري:(ADMINISTRATIVE LENKAGE) :يمثل هذا المستوى أقل من مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية،فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو

[1]. تيميزار كمال، "**دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة**"، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع –باتنة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة2013-2014، ص96.

[2]. عمري سامي،"**فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي**"، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص91-92.

الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية،وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط بفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ،سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ ،بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

2.1. الارتباط ذو الاتجاه الواحد(ONE –WAY LENKAGE):في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد خطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، حيث تمثل دور الأخيرة في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية،إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في لاعتبار مرحلة إعداد الخطة و يؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

3.1. الارتباط ذو الاتجاهين(tow ways linkage): يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعدادالإستراتيجية ،ويحدث هذا الارتباط من خلال عدة مراحل ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي و وظيفة الموارد البشرية و انطلاقا من هذه المستويات تتضح لنا نوعية المدخلات التي يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية في ظل هذا المستوى من الارتباط :[1]

1.3.1. المساعدة في تحديد رسالة المؤسسة وغاياتها الرئيسية: حيث يحتاج مسؤول الموارد البشرية الدعم والتأييد الكاملين للمؤسسة.

2.3.1. بالمساعدة على تحديد الفرص والتهديدات التي أفرزها بيئة المؤسسة والتي تتعلق بالعنصر البشري، خاصة مع تقلص المهارات لدى العاملين الذين يدخلون سوق العمل.

3.3.1. أما المدخل الأخير فيتعلق بالتحليل الداخلي للمؤسسة ودور إدارة الموارد البشرية فيه باعتبارها تعنى بأحد الأصول البارزة للمؤسسة وعليه فإن الفشل بالأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف المصاحبة لقوة العمل بالمؤسسة، قد يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها.

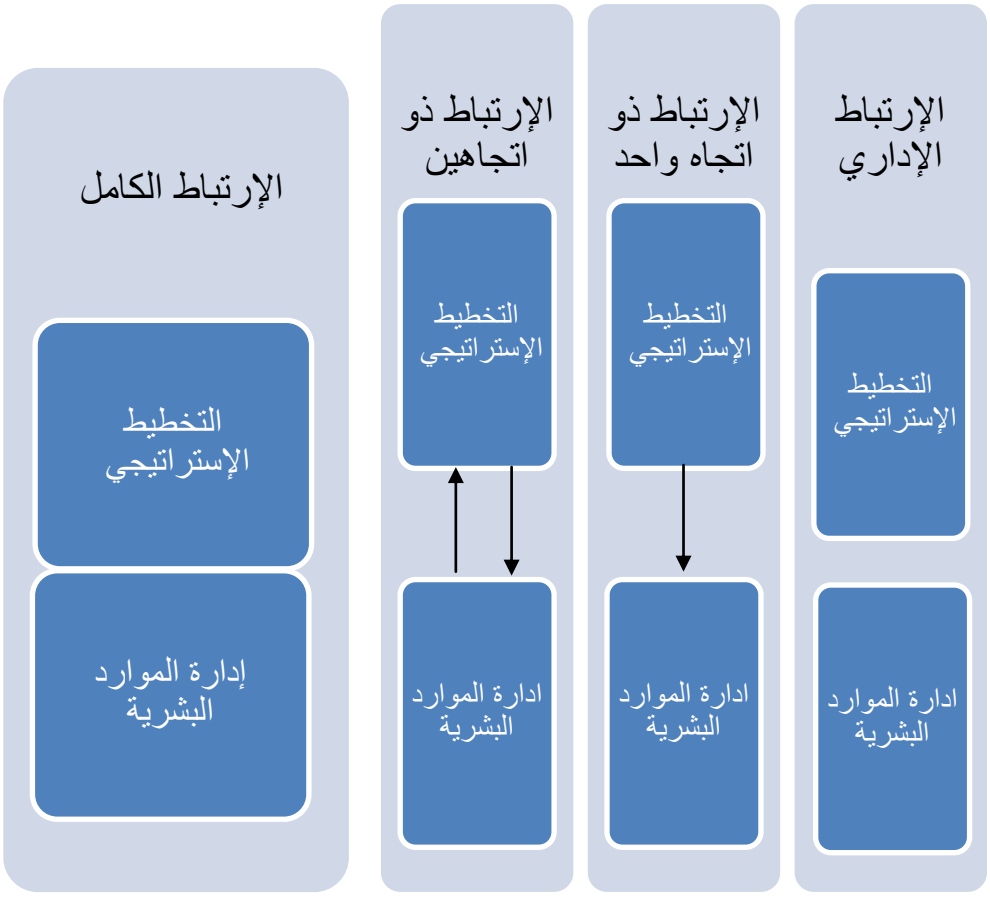
وعليه فإنه من ظل المدخل المتكامل،فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار استراتيجي محدد.

هذه القضايا يتم تحديدها في ضوء الرسالة،الغايات،الفرص،التهديدات،ونواحيالقوة،نواحي الضعف،بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق اختيار استراتيجي فعال وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة،إلا أن المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمينها في عملية بناء الإستراتيجية هم الأكثر احتمالا لعمل اختيارات إستراتيجية ناجحة.

[1]. عمري سامي، المرجع السابق، ص 101.

والشكلالتالي يعرض مستويات الارتباط بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

الشكل (4.2)يبين مستويات الترابط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:



المصدر: المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2003، ص 103.

أما فيما يخص تنفيذ الإستراتيجية [1]،فبمجرد الانتهاء من عملية إعداد و صياغة الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإتباع،فإنه يجب البدء في تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل راجح و أنشطة عمل يومية تنطوي الإستراتيجية التي تنوي المؤسسةإتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، فالمطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة إنما يمكن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها ،و إن هؤلاء الأفراد يجب أن يكونوا محفزين بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال.

[1]. المرسي جمال الدين محمد، مرجع سابق، ص108.

وتوجد خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وهيالهيكل التنظيمي،تصميم المهام اختيار و تدريب و تنمية الأفراد ،نظام المكافأة، و نوعيات ونظم المعلومات ،إذن فإدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية التنفيذ الإستراتيجي و هي المهام،الأفراد ،أنظمة المكافأة من ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضا أن تأثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين و هما: الهيكل و أنظمة المعلومات و اتخاذ القرارات و ذلك كما يلي:[1]

1. يتطلب التنفيذ الناجح لإستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة يحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تحليل وتصميم الوظائف.

2. يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة، و المهارات و القدرة على أداء المهام التي تضمنها الإستراتيجية، و يتم تحقيق هذا الجانب جزئيا من خلال عملية الاستقطاب،الاختيار،التعيين، التدريب و التنمية ،و إدارة المسار المهني.

3. إضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية، يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء و المكافأة التي تحث العاملين على دعم و تنفيذ الخطة الإستراتيجية على النحو المرغوب،أي بصيغة أخرى يتلخص دور و وظيفة الموارد البشرية في جانبين:

1.3. ضمان أن المؤسسة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الإستراتيجية.

2.3. تنمية أنظمة رقابية والتي تتضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على انجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية.

برغم أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في زيادة الإنتاجية، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعملهو المحدد الحقيقي للإنتاجية.

لهذا نجد المؤسسات المعاصرة قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول إلى أكفأ و أسرع العملاء و سبق المنافسين ويتم ذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية تساعدهم على الوصول إلى ما ترغب فيه .

حيث يستطيع الفرد بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة أن يؤثر سلبا أو إيجابيا على إنتاجية الآلة ذاتها وكما يستطيع الفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمها وضعف إنتاجيتها. يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أداؤه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات.

---

[1]. طاطلي كمال، "**دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية (CVI)**"،مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص80-81.

كما قد تتحد قدرة الفرد على التعليم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة نفسية، وقد لا ينتج التكوين أثره وتنحصر المعلومات داخل الفرد ولا تنعكس على الإنتاجية، وعليه تتحدد الإنتاجية في مدى تركيز المؤسسة على التخطيط في تدريب والاهتمام وأداء الفرد للعمل.

وتركز المؤسسة على عنصرين أساسين يجب أن تتوفر في الأفراد القائمين بالعمل وهما:

1. المقدرة على العمل:

تفيد الصلاحية للعمل، أو امكانية الحصول على وظيفة، ولو أن المعنى الثاني محدود الاستعمال لان كثيرا من الافراد رغم قدوتهم على تأدية عمل مثمر ألا انهم لا يستطيعون الحصول على عمل لسوء مظهرهم أو لكبر سنهم أو لأسباب اخرى تتعلق بالقدرة على العمل

1.1. الرغبة في العمل: وهو المقدرة على العمل التي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التكوين، وعلى ذلك فان المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرهما معا المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ تحكم عليه، والمهارة هي المقدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ.

الفكرة الأساسية هي أن على المؤسسة أن تهتم بالتكوين العاملين ،ولا يفيد التكوين إذا انعدمت الرغبة في العمل ، والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل، لهذا لابد على المؤسسة أن تضع خطط إستراتيجية للاهتمام بالمورد البشري فهو مصدر الأساسي في زيادة الإنتاجية [1].

2.1. محددات دوافع العمل:

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسيةهي:

1.2.1. ظروف العمل المادية.

2.2.1. حاجة الأفراد.

3.1. إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الإنتاج:

يمكن النظر إذن إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة النتاج باستمرار.

4.1. وظائف زيادة المقدرة على العمل: تتمثل في مجموعة من العناصر وهي كالتالي:

1.4.1. تخطيط المورد البشري: تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب تخطيط الموارد البشرية على أساس علمي سليم، وخطة المورد البشري تنطوي على الخطوات الآتية:

[1]. طاطلي كمال، المرجع السابق، ص82.

1.1.4.1.توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.

2.1.4.1. تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

3.1.4.1. تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.

2.4.1. **الاختيار**: ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية هي اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالعمال والوظائف المحددة في المشروع.

3.4.1. القيادة: عرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".[1]

4.4.1. **التكوين**: تهتم إدارة المؤسسة بعملية التكوين كعملية أساسية لا يتمكن أن تستغني عنها، خاصة وأن هناك تحولات وتقدمات تكنولوجية سريعة تحدث على مستوى المؤسسات الحالية التي تريد كسب التكنولوجيات بأي ثمن للدخول بقوة في السوق.

2. تهيئة ظروف العمل المناسبة:وهي تنقسم إلى قسمين: زيادة الرغبة في العمل والوظائف المشتركة:

1.2. وظائف زيادة الرغبة في العمل :وتتمثل في :

1.1.2. تحديد هيكل الأجور.

2.1.2. الاتصالات.

3.1.2. الحوافز.

2.2. **وظائف مشتركة**: وهي تتمثل في: تقييم الأداء والبحوث:

1.2.2. **تقييم الأداء**: تقييم العمل بطريقة عملية سليمة يحدد الأداء المطلوب و طريقته و النتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ [2].

2.2.2. **البحوث**: إن رسم سياسات الأفراد واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها إلا بالدراسة،والبحث، ووظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تعتمد على كل النقاط الأساسية، مثل: أنظمة الأجور والمكافآت، أو وسائل رفع الروح المعنوية، ومع ذلك لا يدق وجود وظيفة أساسية وهي رسم سياسات وقرارات الأفراد على أساس عامي سليم.

ويذكر أن التطلع للمستقبل في عالم المؤسساتيستوجب استخدام التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية كأداة للقراءة واستشراف المستقبل من حيث أنها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها ونحوها.

[1]. طريف شوقي، "**السلوك القيادي وفعالية الإدارة**"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1993، ص 34.

[2]. طاطلي كمال، مرجع سابق، ص 83.

وعليه فإنالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر.

المطلب الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تشجيع الإبداع التنظيمي.

قبل التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تشجيع الإبداع التنظيمي نلجأ في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وإبراز محفزاته.

1.مفهوم الإبداع التنظيمي:يستمد مصطلح الإبداع التنظيمي مفهومه من تصنيفات الإبداع المتعددة بسبب اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الشأن حيث نجد الإبداعات المبرمجة وغير المبرمجة،إبداع العملية وإبداع المنتوج،الإبداع السطحي الإبداع الجذري، الإبداع الفني(التقني) والإبداع التنظيمي.

وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة و الهدف منها لكل باحث في الميدان ،و بما أننا سنهتم في دراستنا على الإبداع التنظيمي الذي يركز على سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفعال و الأساليب و العمليات الجديدة في أداء الأعمال .[1]

التعرف الأول للإبداع التنظيمي : "هو المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية و البناء التنظيمي من جهة ،و الثقافة و المناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية ".[2]

وعلى الرغم من أن الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفينا من تبني تعريف شامل لهذا المفهوم وهو كالتالي:

"الإبداع التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة ،عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل و النظم أو في العمليات ، و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل و اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير."[3]

2.التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كدور فعال في تشجيع الإبداع التنظيمي:[4]

---

[1]. دريس خالد، **"التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجلفة، الجزائر، 09-10نوفمبر2010.

[2]. سمسوم عائشة ، مرجع سابق، ص54.

[3]. معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص36.

[4]. سمسوم عائشة ، مرجع سابق، ص56.

تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات و المعارف،والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم، فهذه الأخيرة لا تتعلق بالتمركز الإستراتيجي الأفضل(منتجات/سوق) و إنما بشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة،و هذه الفكرة أطلقها Hamel/Prahalad تعتبر لأفكار الصناعي الشهير D.Carnegie الذي يقول "خذ مني كل آلاتي و لكن دع لي رجالي الذي بهم سوف استمر و أواصل"

والتطلع للمستقبل في عالم الأعمال يستوجب الإهتمام بالموارد البشرية، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد كأداة القراءة واستشراف المستقبل باعتبارها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها وتنمية الإبداع التنظيمي على مستواها، فهذا الأخير قد أضحى مطلبا حيويا لاستمرارية نشاط المؤسسة وضمان تنافسيتها، لذا لابد من وجود محفزات للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين، نذكر منها:

1.2. العوامل البشرية: إن البشر هم أساس الإبداع في المؤسسات لذلك يجب أن يحفزوا عن طريقالتدريب والتطوير لأن المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تدريب وتطوير عامليها بصورة مستمرة ستجعل معارفهم حديثةدائم،فالبرامج التدريبية تكسب العاملين مهارة جديدة أما التطوير فهو لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات المدراء.كما أن إعطاء العاملين أمنا عاليا سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء بحيث يكونوا رواد في عمليات التغيير ودعم الأفكار الجديدة.وباعتبار أن المبدع هو ذلك الشخص الذي يستفيد من الأفكار الفريدة وغير المألوفة والمفيدة ثم يجسدها في منتجات أو خدمات،ولكونه ذو فكر ثاقب،فإن رعاية المبدعين ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعا.

2.2. نوع الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الخارطة التنظيمية التي تؤشر خطوط السلطة والمواقع الوظيفية فيها.ويؤثر الهيكل بشكله و التركيب التنظيمي فيه على الإبداع من خلال الهيكل العضوي الذي تكون فيه السلطة لامركزية مع القليل من الإجراءات و القواعد ،كما أن الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول،وكعامل ثان نجد وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء الإبداع ،و بها يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تشجع عمل المبدعين و تسهل شراء ملكياتهم الفكرية مع تجسيدها كمنتجات، كما أن العامل الثالث ممثلا في توافر الاتصالات بمختلف أنواعها يؤثر على عمليات الجمع و المبادلة و يقضي على بعض مصاعب الإبداع فتوفر اتصالات الانترنت مثلا يمكن الحصول من خلاله على تسهيل تفاعل أقسام و فروع المؤسسة فيما بينها،ويمكن أن يقضي كذلك على صعوبة تقاطع الثقافات.

3.2. الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة وهذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة.

وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفق هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال:

1.3.2. نشر ثقافة تحمل المخاطر: فالمؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للإبداع تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل الذي يعد نوع من أنواع التعلم عدم الوقوع فيه ثانية.

2.3.2. قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد: فالغرض الخوض في الأشياء الغامضة لابد من التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع.

4.3.2. قلة الرقابة:أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح المجال أمام المبدعين أفرادا كانوا أم جماعات.

ولتحفيز الإبداع التنظيمي و دمجه في الأنشطة اليومية للمؤسسة من تبني نموذج استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية،لأن التخطيط الجيد لها يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين و تنمية مهاراتهم في المدى القصير و البعيد.[1]

[1]. سمسوم عائشة، مرجع سابق، ص57.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أنه هناك عدة فوائد ومكاسب يمكن أن يحصل عليها يحصل عليهابالاعتماد على تطوير المورد البشري لتحقيق التفوق التنافسي، وذلك بإتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالتحفيز، التقييم، التدريب....

وكون أن المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر لإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر و معرفة ومهارة ذهنية وُجب على أي مؤسسة أن تخضع إلى تخطيط الإستراتيجي للمورد البشري سواءًا الذي تملكه أو الذي تريد الحصول عليه، فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يُفهم باعتباره جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، على أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها، والبيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، كما أنه يشجع على التفكير الإبداعي و يساهم في إعادة فحص الإستراتيجيات وتعديلها.

وبسبب تلك الأهمية يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عاملا أساسيا في التنمية وتطوير الإبداع التنظيمي الذي لا يمكن أن يتحقق بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب الكاف والذي يستحيل أن يتم بمعزل عن تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية.

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة ، لاستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو و التوسع، وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه الطرق المستحدثة نجد الاهتمام بالمورد البشري.

وهذا باعتبار الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات العمومية منها والخاصة، وهذا ما يتطلب الاهتمام بالمورد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، كونه عنصر مهم من عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق المنهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال كما تبحث عن أفضل ربح بأقل التكاليف مع ضمان زيادة مستمرة في الربح ، وهذا من أسما الأهداف التي تسعى إليها.

وبعد أن تدخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما أنّ التخطيط الاستراتيجيي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية ، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة، فنجاحات المؤسسات اليوم راجع إلى التخطيط الإستراتيجي الأمثل الذي يلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية التي لها أهمية في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات، حيث تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

مما استوجب على المؤسسات الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية، وذلك لضمان توفير الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية، ومنه ما يجعل المؤسسة ذات طابع تنافسي وتكسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

انطلاقا مما سبق، تًبرز إشكالية بحثنا والمتمثلة في:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما طبيعة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية؟
2) ما هي الأسباب التي أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟
3) ماهو موقع ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية؟
4) هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست- فرع المدية؟
5) ما هو الدور الذي تلعبه وظيفة الإنتاج فيالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية؟
6) ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست- فرع المدية، وما مدى نجاعتها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة ؟
7) ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست-فرع المدية على المتغيرات الشخصية ؟
8) هل تعتمد المؤسسة على مراقبة عوامل تطور التكاليف لكي تتمكن من تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة؟

فرضيات الدراسة:

1) يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها ومنه يساهم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2) إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تكمُن في مدى قدرة المسؤولين على التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، الذي يعتبر نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية و تنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

3) إن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية فيها.

4) تعتبر الإدارة الموارد البشرية أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات.

5) لاتحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست موقع استراتيجي، وترتكز إستراتيجية الموارد البشرية على الاستثمار في التكوين.

6) وظيفة الإنتاج في مؤسسة البلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية، لها دور استراتيجي في تدعيم المؤسسة على الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

7) تعمل مؤسسة البلاستيك والمطاط سواكس بلاست-فرع المدية على تنمية مواردها البشرية، لتشجيع العاملين واستقرارهم.

8) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية، (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

9) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا،وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى معرفة ما مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي

- الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية.
- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم دليل علمي على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.
- اقتراح عدد من المقترحات على ضوء النتائج التي سيُسفر عنها البحث، مع اقتراح بعض التدابير اللازمة لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.
- ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

الدراسات السابقة:

وفيما يخص الدراسات السابقة هناك بعض الأساتذة والطلبة الجامعيين الجزائريين وبعض المجالات العلمية والدوريات والكتب، قاموا بدراسات قريبة إلى الإشكالية التي تناولناها:

- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"،أطروحة دكتوراه للباحث سملالي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2004،حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة،في تنمية الموارد البشرية،وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الاستثمار في الموارد البشرية"التدريب"،مذكرة ماجستير من إعداد الطالب نبق بوبكر من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2003،حيث قام الطالب بالتعرض إلى تطور وظيفة الموارد من خلال مختلف المدارس،ثم قام بتحليل التدريب باعتباره أهم أداة لتطوير الموارد البشرية.
- دور الموارد والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية (حالة الجزائر) دكتوراه، دولة غير منشورة من إعداد الباحث ناصر دادي عدون معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،،1998 تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها: لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد وأن مسؤولي المؤسسات العمومية أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت.
- واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، في الأردن أطروحة الدكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية ،2008 جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، بالإضافة إلى عدم وجود فروقات في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية).

منهج البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الإشكالية التي طرحت سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهرة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والمعايير التي يخضع لها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإتباع أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استمارة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، والقيام بتحليلها والتعرف على جوهرها باعتبار البحث يخص دراسة حالة مؤسسة

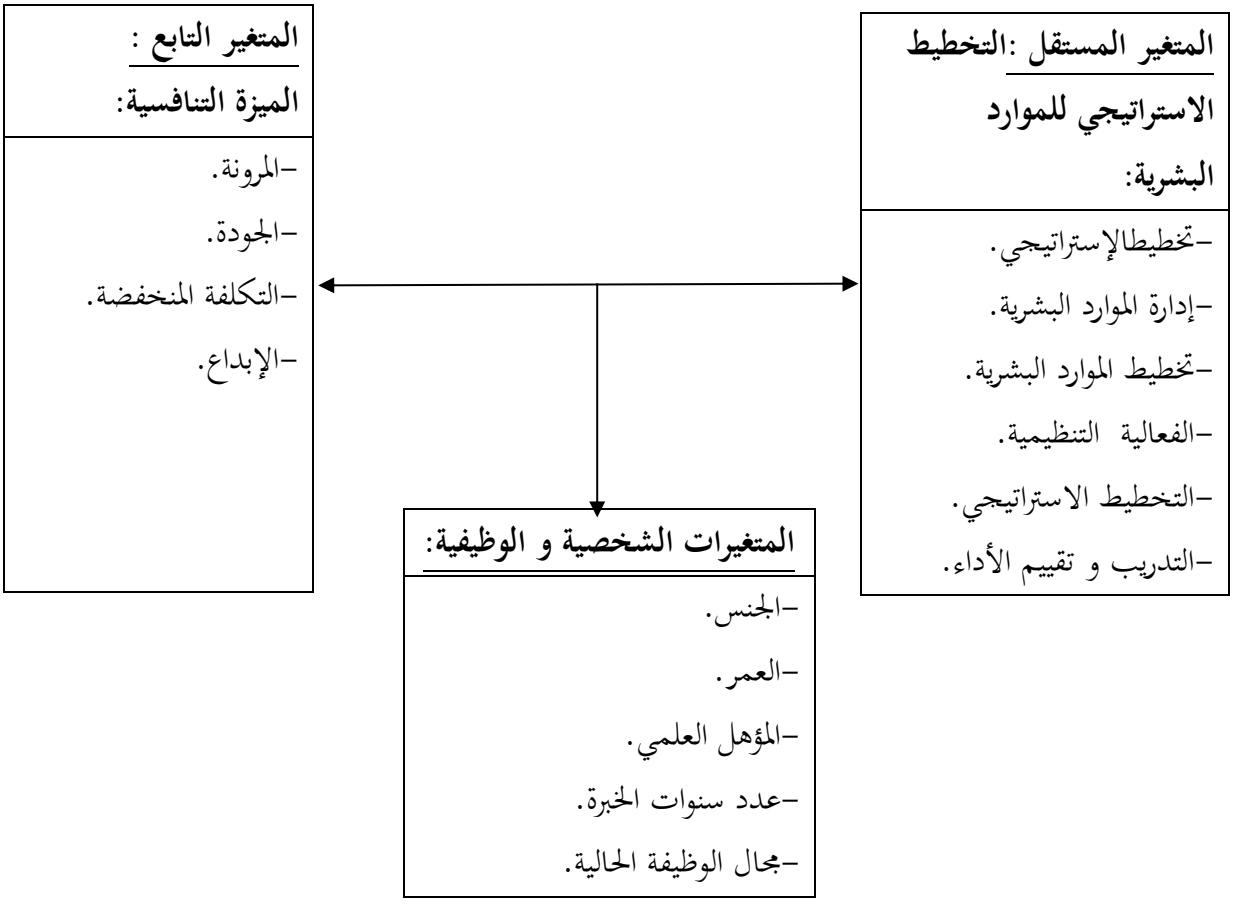
البلاستيك و المطاط سواكسبلاست–فرع المدية' التي هي إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية، وعند القيام بعملية تقدير احتياجات العمالة على مستوى هذه المؤسسة مع الاستعانة ببعض الجداول، ولتدعيم الموضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء باللغة العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع البحث والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات، الدوريات العلمية، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

نموذج البحث:

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل : وهو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و يتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية هي : إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي،تدريب ، تقييم الأداء التحفيز.

- المتغير التابع:وهو الميزة التنافسية،وبدوره يتضمن عدة أبعاد تتمثل في :
المرونة، الجودة، التكلفة المنخفضة، الإبداع.



مجال وحدود البحث:

✓ البعد الزماني:

يتوافق سياق التحليل في بحثنا في مجاله الزمني مع المتغيرات التي يشهدها مجال سوق الشغل في الجزائر، في ظل التحولات المتسارعة التي تدفع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها نحو السعي إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة بالمؤهلات اللازمة لتحقيق الربح والبقاء والاستمرارية والتميز عن منافسيها، في ظل المناخ الاجتماعي والاقتصادي، الذي يتميز بالتركيز على الجودة والمعرفة والتنافسية وهذا خلال العام الدراسي 2018/2017، إبتداءا من 2018/01/28 إلى غاية 2018/05/06.

□ البعد المكاني:

ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من إدارات الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية وهي "مؤسسة البلاستيك و المطاطسواكس بلاست–فرع المدية"، حيث اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي الوحدوي و ليس التحليل الكلي، فموضوع دراستنا سيعالج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وليس على مستوى المجمع البلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية.

هيكل و تقسيمات البحث:

ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفرضيات سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

□ **الفصل الأول:** مدخل لإدارة الموارد البشرية: باعتبارها الجهاز الإداري الذي يعني بشؤون القوى العاملة داخل المؤسسة، وبالتالي من الضروري التطرق إلى ماهية هذا الجهاز الإداري الذي يهتم بمختلف شؤون الموظفين، ويتضمن المبحث الأول الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني الذي يتطرق للمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فيناقش عموميات حول تخطيط الموارد البشرية.

□ **الفصل الثاني:** يتناول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأداة لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، الأول يتضمن ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أما الثاني يتضمن الميزة التنافسية للمنظمة ، وأما الأخير يتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

□ **الفصل الثالث:** يخص دراسة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاطسواكسبلاست–فرع المدية، ويتضمن هذا الفصل أربعة مباحث، الأول يتناول التعريف بالمؤسسة ونشأتها، الثاني يتمثل في أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أما المبحث الثالث يتضمن أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة من خلال التعرف على العينة، المبحث الرابع يتضمن تحليل و تفسير النتائج.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز الأنشطة والممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة فمن خلاله يتم تقدير إحتياجات المؤسسة من المورد البشري بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها حيث يقوم بوضع إستراتيجية مستقبلية تهدف إلى دراسة حجم العمل المحدد في إستراتيجية المؤسسة ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية فيها وتحديد ما إذا كانت بحاجة لقوة عمل إضافية وذات مهارات وكفاءات عالية أم أن لديها فائض في المورد البشري.

أما أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانية سد إحتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية أو إستراتيجياتها.

ونجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على طاقتها البشرية حيث تعتبر مصدر للميزة التنافسية ولهذا يجب الإستثمار قدر الإمكان في المورد البشري و الإعتناء به، ولهذا فإن الأهمية القصوى للمورد البشري جعل المؤسسات تعمل على تنميته وذلك من خلال توظيفه، تدريبه و تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أدائه لكي يؤدي دوره بكفاءة وفعالية ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة وبالتالي خلق ميزة تنافسية، كما أصبحت المؤسسات تنظر وتتعامل مع المورد البشري بمنظور إستراتيجي يسعى لتحقيق أهدافها وغايتها المستقبلية.

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي **المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست– فرع المدية**، والتي من خلالها يتبين واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Abstract.

The study examined the strategic planning of human resources and its role in enhancing competitive advantage, which is one of the activities and main practices performed by the human resources management in all types of institutions , whereby estimated needs of the organization 's future human resources has to serve the requirements of achieving their goals , and in order to do that human resources planning, development of a future strategy based mainly on studying the size of the specified work in the strategy of the institution, and compared with the power and capabilities of future human resources to determine if they need powerful extra work and what kind and skills are required to accomplish the work required in the future , or that they have a surplus for the need of human resources.

The importance of strategic planning for human resources for the Foundation is to know and appreciate the possibility of bridging the needs of human resources whenever their internal and external circumstances changed and their projects or strategies changed , and the impact of change on the supply and demand for labor , which requires reconsideration by the Foundation for the renewal of their needs.

The success of economic enterprises depends on their human resources as a source of competitive advantage, it is for That that we must invest in the human resource and take care of it, so the critical importance of human resources has made economic enterprises working on the development of these resources through employment, training, career planning, and evaluating its performance in order to carry out its

role effectively and efficiently, and to contribute to the achievement of goals and objectives fixed, and thus create a competitive advantage. In addition to that, economic companies look at it and treat it from a strategic perspective.

The study aims to reveal the contribution of strategic planning to human resources in enhancing the competitive advantage through conducting a field study in one of the Algerian institutions, namely **the National Corporation for Plastics and Rubbersoexplast–Médea**, through which the reality of strategic planning for human resources and its role in enhancing the competitive advantage in Algerian institutions In particular.

Key words: Strategic planning, Human resources,Competitive advantage.

الإهداء

إلى كل المظلومين والمستضعفين في الأرض.

إلى روح أمي الطاهرة التي أحن كثيرا إليها.

إلى أبي حفظه الله.

إلى كل أفراد عائلتي إخواتي(كوثر وإلهام و صبرينة و ليديا) وجدّتي وعماتي و زوجة عمي و جدّي و جدّتي وخالاتي وأبناء أخوالي طال اللّه في أعمارهم.

إلى صدقاتي وأصدقائي فتيحة ودليلة وفضيلة وإكرام وحنان وسمير ونجيب.

إلى صديقي المخلص والوفي محمد فيلالي.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

إلى كل أساتذتي بجامعة المدية مع تحية إكبار وتقدير لهم جميعا.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

الطالبة: بودومي آمال

الإهداء

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمة وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكرالله أود أن أتقدم بأحرالتشكرات إلى:

أمي ثم أمي وأمي ثم أبي حفضها الله ورعاها وأبي العزيز بارك الله فيه وأطال في عمره

وأوجه تحية خاصة إلى أخي وأخواتي وجدي وجدتي وعماتي وأعمامي وخالاتي وأخوالي

وخاصة خالي عمر الذي دعمني خلال مشواري الدراسي.

وأصدقائي المقربين إلي عادل وياسين وإسماعيل وبلال وحكيم وسليم ومحمد باشن وأنيسة

ورفيقة وأم السعد وجميع الأصدقاء البعيد والقريب وكل من يحبني

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

الطالب: مولود قدواح

من خلال دراستنا النظرية لموضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتضح لنا، أنّ المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، وأيقنت أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب طرق ومزايا جديدة تميزها عن منافسيها وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على مواردها البشرية.

ولقد أصبح المورد البشري في الألفية الثالثة المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميّز للمؤسسات الرائدة، وهذا بتبنيها للأساليب العلمية وتهيئتها للأسباب والعوامل اللازمة لتطوير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء، من خلال العمل على إشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مدى قدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

يفهم من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على صعيد إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها، على أنه جملة القرارات الهادفة إلى تباين وضعية الموارد البشرية في الممارسات وعلاقتها بالإستراتيجيات والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما أنّ مسألة التخطيط الإستراتيجي هي ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتقديم كافة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، من حيث الإعداد والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى وهي ضرورة أيضا في المؤسسات القائمة نتيجة اعتبارات متعددة كالنقل أو التقاعد أو الاستقالة أو الترك المتوقع، ناهيك عن ضرورة التخطيط في الحالات التي تستدعي معها إعادة التنظيم في الأسباب المتوقعة أو غير المتوقعة. كل هذه الضرورات تجعل من تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية محور الارتكاز في بناء الهياكل التنظيمية المتوازنة للأداء.

كما يأخذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حيز كبير من نطاق التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة، حيث ينطوي هذا النوع من التخطيط إلى صياغة الأهداف واختيار الإستراتيجيات وآليات لتنفيذها، هذا من أجل تحقيق التكامل والانسجام بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

حيث يمثل الإبداع التنظيمي الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية،كما يساهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، وبالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير وأن يصبح قاعدة وليس استثناءًا فهو المنشئ والمطوّر للميزة التنافسية في ذات الوقت .

وهذا نتيجة ما تفرزه البيئة التنافسية من ضغوطات مستمرة على المؤسسة، مما تدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً، والأسبقية على منافسيها ثانيا. وعليه يجب النظر إلى مصادر الميزة التنافسية على أنها متكاملة ومنسجمة، فالمؤسسات تفكر في وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها. لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها والعمل على زيادة معارفها، وهذا من خلال

تدريبهم والحرص على متابعة وتقييم أداءها، لتقوية نقاط القوة لديها، ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية، من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها والتميز عن غيرها.

ومن خلال دراستنا الميدانية لموضوع دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط–فرع المدية وانطلاقا من المعالجة الإحصائية للبيانات فإن صدق فرضيات الدراسة وعدمها يتضح من خلال مايلي

الفرضية الرئيسية: يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها ومنه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليلنا لموضوع البحث، في جانبيه النظري و التطبيقي ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية للموضوع، نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، بالحجم والنوعية وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية خاصة وأن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تفرض مهارات معينة لتنفيذها

إن تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي هدف من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بأنواعها **وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.**

الفرضية الأولى: أدت بيئة الأعمال إلى إعادة النظر في الموارد البشرية، من منطلق المورد إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.**

نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التخطيطي، إلى دورها الإستراتيجي **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.**

الفرضية الثانية: تم التأكيد على أثر العديد من التغيرات الجذرية المختلفة الحادثة في بيئة الأعمال المتحولة، من البيئة المستقرة إلى البيئة المعقدة والمضطربة، والانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعلومات والمعارف ذات العقول الذكية، إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة والمتمثلة أساسا في الموارد الداخلية للمؤسسة، والتي ترتكز بالدرجة الأولى على الخصائص المتوفرة في مواردها البشرية، من كفاءات ومعارف ومهارات عالية وعلى اعتباره أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة، والذي يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة **وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية.**

الفرضية الثالثة: تعتبر الإدارة الموارد البشرية أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة، لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف، التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، واكتساب مصادر التميز المستمر **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.**

الفرضية الرابعة: بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته إدارة المركزية لمؤسسة البلاستيك والمطاط، والإدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، من خلال التركيز على الاستثمار في التكوين سواء الداخلي أو الخارجي واهتمامها بالاستثمار المادي وغير المادي،إلا أنها لا تحتل موقعا قياديا ولا تلعب دورا إستراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية، من النتائج التي تم التوصل إليها هناك علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية فرغم المجهودات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة إلا أنها مازالت لا تحقق ميزة تنافسية وهذا راجع لشدة المنافسة في مجال البلاستيك. وهناك أسباب أخرى منها: لا تستشار قبل تحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة، ولايوجد ضمن مجلس الإدارة متخصصين في إدارة الموارد البشرية **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

الفرضية الخامسة: تلعب وظيفة الإنتاج في مؤسسة البلاستيك والمطاط دورا استراتيجيا، ففي ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها مؤسسة البلاستيك والمطاط أدى بالمؤسسة إلى الإهتمام بمنتجاتها وتوزيعها على النطاق الواسع، ويعود الهدف إلى كسب زبائن جدد والتعريف بالمنتج والتركيز على السيطرة في السوق ..هذا ما أدى بالمؤسسة إلى تنويع في منتجاتها و**هذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.**

الفرضية السادسة: إن العمل على تنمية الموارد البشرية سوف يؤدي إلى تشجيع بقاء العاملين واستقرارهم، ومنع هجرتهم وهذا من خلال تقديم محفزات من بينها التكوين الخارجي، منح العطل، حل مشاكل العمال، كل هذا يؤدي إلى تقديم العمال عصارة جهدهم للمؤسسة، وكسب ولائهم وزرع روح الانتماء إلى المؤسسة، مما يسمح برفع معدل أدائهم **وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة.**

يستفيد عدد كبير من العاملين بالمؤسسة من الالتحاق بدورات تكوينية متنوعة، ومتعددة ومتكررة تساهم في تحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، بغرض تحسين أدائهم أولا وللوصول إلى الأداء المتميز بالمؤسسة.

كما تعمل المؤسسة وخاصة في الآونة الأخيرة على زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال:

– ارتفاع الميزانية المخصصة لتنمية الموارد البشرية (تكاليف التكوين/ميزانية التكوين).

– ارتفاع في عدد الأفراد العاملين الملتحقين بدورات تدريبية **وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة.**

الفرضية السابعة: المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست– فرع المدية، تعمل جاهدة لتحسين وتطوير مواردها البشرية لهذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية السابعة.**

الفرضية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست، حيث تهتم المؤسسة بتحقيق أرباحها أكثر من الاهتمام بجودة المنتج **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثامنة.**

الاقتراحات:

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية، وللمؤسسات الجزائرية، والتي تؤكد جزء من الفرضيات المقترحة وتنفي الجزء الآخر وبناءا على ذلك سنقوم تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وأخيرا نقترح آفاق الدراسة للبحوث المستقبلية، والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع، والتي لم نتعرض لها في بحثنا.

ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج فيمايلي:

✓ يجب على المؤسسات إعادة التفكير في مكانة وموقع إدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تصبح شريكا إستراتيجيا في المؤسسة وذلك بتزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات، والتي تفرض زيادة الحاجة إلى التركيز على التفكير الإستراتيجي، حيث إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تواجه التحدي في أن تجذب وتحتفظ وتنمي أفضل الكفاءة البشرية، فيجب أن توضع في وضعها الإستراتيجي الصحيح.

✓ يجب على المؤسسات في ظل تحديات بيئات الأعمال التفكير في الأجل الطويل وتكامل أنشطة الموارد البشرية وإعطاء اتجاه واقعي لوظائف الموارد البشرية في المؤسسات،كما يجب أن يمارس خبراء الموارد البشرية فن التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى متنافسة، مع ما يحتاجه أفرادهم لكي يشعروا بالأمن والاستقرار وبين التزامهم بواجباتهم الوظيفية،كما يجب عليهم أن يوازنوا باستمرار بين حاجات العاملين في مواقع العمل وبين حاجاتهم

الأسرية. ونتيجة لهذا التغيير والتوسع أصبحت أعضاء الإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وظائف أكثر اتساعا وأكثر إستراتيجية، بما يتطلب مهارات جديدة.

✓ لا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تواجه المنافسة بالعقلية الارتجالية التقليدية،كمالايمكن إحداث تطور للمؤسسات الجزائرية دون إعطاء الموارد البشرية حقها من الأفضلية مقارنة بالموارد الأخرى، وذلك بالعمل على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والقيم والسلوكات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار،خاصة تلك التي تتوافق طموحاتها مع احتياجات المؤسسة.

✓ العمل على تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقيادي المؤسسات حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة، وتبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة مجالات تطوير الموارد البشرية.

✓ اعتماد على معايير حديثة لتقييم أداء العاملين، واستخدام تكنولوجيا عالية لزيادة الإنتاجية.

✓ وضع أفكار وخطط جديدة ومبتكرة واعتماد على تنويع في منتجات لكي تتمكن من البقاء والاستمرارية

✓ استخدام مواد أولية ذات جودة عالية لإنتاج منتج ذات جودة وذات مقاييس عالمية والعمل على دراسة سلوك الزبون بشكل فعال ودائم لكي تتمكن من المؤسسات الجزائرية من الوصول إلى المنافسة العالمية وليس الوطنية فقط.

آفاق الدراسة:

إن دراستنا لموضوع دورالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،لا تعدو في الحقيقة إلاّ محاولة للبحث في وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمة هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية،من خلال توظيف واستخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة،لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع الواسعة النطاق،لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات،تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل.

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة،وبأبعاد مختلفة.

ومما لا شك فيه،أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع،سواء من الناحية المنهجية،أو المعلوماتية،أو العملية،وبهذا الصدد يقترح الطالب عدداً من البحوث المستقبلية،التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

1-أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين على أداء المؤسسة.

2-دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

3-تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية.

الإهداء	
كلمة شكر	
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الأشكال.....	**IV**
قائمة الجداول.....	**V**
ملخص.....	
مقدمة عامة.....	أ-ح
الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.....	
تمهيد.....	**02**
المبحث الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية.....	**03**
المطلب الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	**03**
المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	**05**
المطلب الثالث:أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	**09**
المبحث الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	**11**
المطلب الأول:الحصول على الموارد البشرية.....	**11**
المطلب الثاني:تدريب وتنمية الموارد البشرية.....	**12**
المطلب الثالث:تقييم أداء الموارد البشرية.....	**13**
المطلب الرابع:تحفيز و صيانة الموارد	**16**

البشرية.....
المبحث الثالث:عموميات حول تخطيط الموارد 20
البشرية.....
المطلب الأول:مفهوم تخطيط الموارد البشرية 20
.....
المطلب الثاني:أهمية تخطيط الموارد 21
البشرية.....
المطلب الثالث:خطوات تخطيط الموارد 22
البشرية.....
المطلب الرابع: المدى الزمني لتخطيط الموارد 24
البشرية.....
خلاصة الفصل..... 26
الفصل الثاني:التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأداة لدعم الميزة التنافسية
للمؤسسة.....
تمهيد..... 28
المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد 29
البشرية.....
المطلب الأول:مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد 29
البشرية.....
المطلب الثاني:أهمية و أهدافالتخطيط الإستراتيجي للموارد 33
البشرية.....
المطلب الثالث:مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد 34
البشرية.....
المطلب الرابع: علاقة التخطيط الإستراتيجي بتخطيط الموارد 36
البشرية.....
المبحث الثاني:الميزة التنافسية 39
للمؤسسة.....
المطلب الأول: مفهوم 39

الميزةالتنافسية.....	
المطلب الثاني:محددات الميزة التنافسية.....	42
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....	43
المطلب الرابع: تنمية و تطوير ميزة تنافسية.....	47
المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.....	48
المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.....	48
المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموارد البشرية.....	51
المطلب الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تشجيع الإبداع التنظيمي.....	54
خلاصة الفصل.....	57
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية.....	
تمهيد.....	59
المبحث الأول: مدخل للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية.....	60
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط سواكس بلاست–فرع المدية	60
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....	63
المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.....	66
المطلب الرابع: تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة محل	68

الدراسة.....	
المبحث الثاني: سيرورة أنشطة مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل	69
الدراسة.....	
المطلب الأول: مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل	69
الدراسة.....	
المطلب الثاني: تسيير الموارد	70
البشرية.....	
المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في المؤسسة محل	71
الدراسة.....	
المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات و الوسائل	74
المستعملة.....	
المطلب الأول: منهجية ومجالات	74
البحث.....	
المطلب الثاني: عينة	75
البحث.....	
المطلب الثالث: صدق وثبات	78
الإستبانة.....	
المطلب الرابع: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد	85
الدراسة.....	
المبحث الرابع: تفسير محاور الدراسة واختبار	88
الفرضيات.....	
المطلب الأول: تفسير محاور	88
الدراسة.....	
المطلب الثاني: اختبار طبيعة الدور الأثر بين تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست–فرع المدية	96
المطلب الثالث: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد	99
الدراسة.....	
خلاصة الفصل.....	103

خاتمة عامة.....	**105**
قائمة المراجع.....	**111**
قائمة الملاحق.....	**118**

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الفصل الأول

مدخل لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأداة لدعم الميزة التنافسية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	مراحل تقييم الأداء البشري	13
2.1	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	15
3.1	المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	19
1.2	عناصر التخطيط الإستراتيجي	31
2.2	مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	36
3.2	تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي	38
4.2	مستويات الترابط بين التخطيط وإدارة إدارة الموارد البشرية	50
1.3	الوحدات التابعة لمؤسسة البلاستيك والمطاط ENPC	60
2.3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط سواكس بلاست بذراع السمار–المدية	63
3.3	توزيع الأفراد العاملين المؤسسة في فئات	77
4.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
5.3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	86
6.3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	86
7.3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	87
8.3	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	88

قائمة الجداول البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة في فئات.	77
2.3	درجات مقياس لديكرت الخماسي.	77
3.3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاةلخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة.	78
4.3	اختبار التوزيع الطبيعي.	79
5.3	معامل الإرتباط spearman بين كل من فقرات بعد التحليل البيئي و الدرجة الكلية.	80
6.3	معامل الإرتباط spearman بين كل من فقرات بعد التحليل البيئي والتصميم الوظيفي والدرجة الكلية .	80
7.3	معامل الإرتباط spearman بين كل من فقرات بعد تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والدرجة الكلية.	81
8.3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والرقابة والدرجة الكلية	81
9.3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد المرونة والدرجة الكلية	82
10.3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الجودة والدرجة الكلية	82
11.3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التكلفة المنخفضة والدرجة الكلية	83
12.3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الإبداع والدرجة الكلية	83
13.3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة	84
14.3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	84
15.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
16.3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	86
17.3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	86
18.3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	87
19.3	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	88
20.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد التحليل البيئي	89
21.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد التحليل والتصميم الوظيفي	90
22.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	91
23.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد التحفيز والرقابة	92

24.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد المرونة	93
25.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات الجودة	94
26.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد التكلفة المنخفضة	95
27.3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الإبداع	96
28.3	معامل الارتباط (Spearman) بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية	97
29.3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة	97
30.3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	99
31.3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	100
32.3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	100
33.3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية	101
34.3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الفئة المهنية	102

قائمة المراجع:

أ. الكتب:

- باللغة العربية:

1. إبراهيم حسام، **إدارة الموارد البشرية في القطاع العام**، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

2. أبو قحف عبد السلام، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية-مصر،2002.

3. أبوشيخة نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

4. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000.

5. بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت-لبنان، 2008.

6. المغربي، عبد الحميد، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة-مصر، ط01، 2007.

7. البرنوطي نائف سعاد ،**إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، عمان-الأردن، 2007.

8. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، معهد الكفاية الإنتاجية، 2003-2004.

9. جيمس ايفان، شمس الدين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، **الجودة الشاملة**، دار المريخ للنشر،الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009.

10. الحجيم الطائي يوسف والآخرون، **الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2006.

11. راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001.

12. خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن الطبعة الأولى، 2013.

13. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.

14. الذيب إبراهيم رمضان، **دليل إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة أم القرى، الطبعة الأولى، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2007.

15. ربابعة علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.

16. الزاوي نجم عبد الله، حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

17. زويلف مهدي حسن، **نخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، مكتبة الرسالة، عمان-الأردن، 1983.

18. سلطان محمد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1993.

19. صقر عمر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر،2002-2003.

20. عبد الباقي صلاح الدين ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2002.

21. طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1993.

22. عاشور صقر أحمد ، **إدارة القوى العاملة**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، 1975.

23. عباس أنس عبد الباسط، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.

24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين**، دار الكتب لطباعة والنشر، القاهرة-مصر،2005.

25. عثمان إسماعيل محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 1993.

26. عقيلي وصفي عمر، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.

27. علي حسن عبد العزيز، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية– تميز بلاحدود**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة-مصر، الطبعة الأولى، 2009.

28. عزمي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل**، دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2007.

29. غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر-الجزائر، 2002.

30. الغمري إبراهيم، **الأفراد والسلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، القاهرة-مصر، 1999.

31. فالح صالح محمد، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.

32. فلاح حسين، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان-الأردن، 2000.

33. كامل اسامة، الصيرفي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة،المنامة-البحرين، 2006.

34. ماهر أحمد، **التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.

35. محمد ديري زاهد، الكسواني راغب، **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.

36. محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-، الطبعة الثالثة، 2009.

37. مدني علاقي عبد القادر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1993.

38. المرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.

39. مرسي خليل نبيل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية-مصر،1998.

40. معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002.

41. مندورة محمد محمود،درويش محمد جمال الدين،**التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**،بدون بلد النشر، 1994.

42. النجار فريد، **التحالفات الإستراتيجية-من المنافسة إلى التعاون**، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 1999م.

43. الهيثي خالد عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2005.

- باللغة الفرنسية:

44. G.GARIBALDI،Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.

45. jean – claud tarondeau, le management des savoirs, 2éme édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.

46. M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993.

47. Marie Dominique pujol, RH, la boite a outil de l'entrepreneur(paris, Edition d'organisation), 2000.
48. Robert Le Duff, Encyclopédie des ressources humines, édition Dalloz, paris- France, 1999.

- باللغة الإنجليزية:

49. Bardwell, lan, Holden, len," H-R-M",N.Y: Prentice-Hall co,2001.
50. Martin-j, personnel management, London-Macdonald-k,Evansltd,1977.

ب. المذكرات:

51.بوشناف عمار، **الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلومالاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الخروبة-الجزائر،2002.

52.تيميزار كمال، **دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع –باتنة، مذكرةتخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، السنة 2013-2014.

53.جربي عبد الحكيم، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2012-2013.

54.قطاب محمد، **دورالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية**، دراسة حالة: ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر،2016-2017.

55.طاطلي كمال، **دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية (CVI)**،مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

56.عشوي نصر الدين، **التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام** (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، 2005- 2006.

57.علاد آسيا، مولاي صليحة، **فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية**(مذكرة ليسانس،تخصص تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة ورقلة-الجزائر)، 2013،ص 16.

58.عمري سامي، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي**، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة-الجزائر، 2007.

59.كشيدة حبيبة، **آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العميل**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه،علوم شعبة علوم تجارية،تخصص:تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر-الجزائر،2013-2014.

60.مدلس شكري، **دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**،(رسالة ماجستيرفي تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير،جامعة باتنة)، 2008.

61.يحضيه سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه دولة، في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة الورقلة-الجزائر،2003-2004، ص162-164.

ت. الملتقيات:

62.دريس خالد، **التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجلفة-الجزائر، 09-10نوفمبر2010.

63.جعيجع نبيلة، **دور التدريب في تنمية الموارد البشرية** (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية)، جامعة بسكرة-الجزائر، 14/13 أفريل 2011.

ت. المجلات:

64.بوحديد ليلى، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية**،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة الجزائر-الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.

65.سمسوم عائشة، **تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر-الجزائر، العدد 14-المجلد 01-2016.

ث. المقابلات:

66. مقابلة مع السيدة أمينة–موظفة في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست، فرع المدية، 2018/01/28–2018/04/01.

ج. المؤتمرات:

67. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية**، دار الكتب المصرية، دبي–الإمارات العربية المتحدة، 2013.

الملاحق:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,132	20	,200*	,944	20	,287
الثاني المحور	,158	20	,200*	,953	20	,414

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المحور الأول
Spearman's rho	الأول البعد	Correlation Coefficient	1,000	,301	,678**	,256	,897**
		Sig. (2-tailed)	.	,198	,001	,276	,000
		N	20	20	20	20	20
	الثاني البعد	Correlation Coefficient	,301	1,000	,306	-,152	,517*
		Sig. (2-tailed)	,198	.	,189	,524	,019
		N	20	20	20	20	20
	الثالث البعد	Correlation Coefficient	,678**	,306	1,000	,153	,771**
		Sig. (2-tailed)	,001	,189	.	,520	,000
		N	20	20	20	20	20
	الرابع البعد	Correlation Coefficient	,256	-,152	,153	1,000	,436
		Sig. (2-tailed)	,276	,524	,520	.	,055
		N	20	20	20	20	20
	الأول المحور	Correlation Coefficient	,897**	,517*	,771**	,436	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,019	,000	,055	.
		N	20	20	20	20	20

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			الأول البعد	الثاني البعد	الثالث البعد	البعد الرابع	المحور الثاني
Spearman's rho	الأول البعد	Correlation Coefficient	1,000	,400	,105	,459*	,581**
		Sig. (2-tailed)	.	,081	,661	,042	,007
		N	20	20	20	20	20
	الثاني البعد	Correlation Coefficient	,400	1,000	,397	,772**	,888**
		Sig. (2-tailed)	,081	.	,083	,000	,000
		N	20	20	20	20	20
	الثالث البعد	Correlation Coefficient	,105	,397	1,000	,307	,534*
		Sig. (2-tailed)	,661	,083	.	,188	,015
		N	20	20	20	20	20
	الرابع البعد	Correlation Coefficient	,459*	,772**	,307	1,000	,905**
		Sig. (2-tailed)	,042	,000	,188	.	,000
		N	20	20	20	20	20
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,581**	,888**	,534*	,905**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,015	,000	.
		N	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,669	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	20

Correlations

			الأول المحور	الثاني المحور
Spearman's rho	الأول المحور	Correlation Coefficient	1,000	,319
		Sig. (2-tailed)	.	,170
		N	20	20
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,319	1,000
		Sig. (2-tailed)	,170	.
		N	20	20

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321[a]	,103	,053	4,62195

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,276	1	44,276	2,073	,167[b]
	Residual	384,524	18	21,362		
	Total	428,800	19			

a. Dependent Variable: الثاني المحور
b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,315	10,667		2,561	,020
	الأول المحور	,451	,313	,321	1,440	,167

a. Dependent Variable: الثاني المحور

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأول المحور	ذكر	15	33,33	3,177	,820
	أنثى	5	35,60	3,782	1,691
الثاني المحور	ذكر	15	42,6000	4,85210	1,25281
	أنثى	5	42,6000	4,97996	2,22711

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأول المحور	Equal variances assumed	,003	,953	-1,322	18	,203	-2,267	1,715	-5,870	1,336
	Equal variances not assumed			-1,206	6,009	,273	-2,267	1,880	-6,864	2,331
الثاني المحور	Equal variances assumed	,204	,657	,000	18	1,000	,00000	2,52044	-5,29524	5,29524
	Equal variances not assumed			,000	6,739	1,000	,00000	2,55529	-6,09003	6,09003

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	24,011	2	12,005	1,053	,371
	Within Groups	193,789	17	11,399		
	Total	217,800	19			
الثاني المحور	Between Groups	21,868	2	10,934	,457	,641
	Within Groups	406,932	17	23,937		
	Total	428,800	19			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	19,800	2	9,900	,850	,445
	Within Groups	198,000	17	11,647		
	Total	217,800	19			
الثاني المحور	Between Groups	43,761	2	21,881	,966	,401
	Within Groups	385,039	17	22,649		
	Total	428,800	19			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	26,197	2	13,099	1,162	,336
	Within Groups	191,603	17	11,271		
	Total	217,800	19			
الثاني المحور	Between Groups	13,774	2	6,887	,282	,758
	Within Groups	415,026	17	24,413		
	Total	428,800	19			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول المحور	Between Groups	22,050	2	11,025	,957	,404
	Within Groups	195,750	17	11,515		
	Total	217,800	19			
الثاني المحور	Between Groups	162,300	2	81,150	5,177	,018
	Within Groups	266,500	17	15,676		
	Total	428,800	19			

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استبيان

في إطار القيام بدراسة حول **دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط SPA–فرع المدية**،و ذلك لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير ، تخصص :إدارة أعمال،و نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقصادي الوطني ، قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ،امنين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة و موضوعية ،لأن دقة إجاباتكم على فقرات الإستبانة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة، شاكرين لكم تعاونكم و مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، و أنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

الطلبة :

- قدواح مولود
- بودومي آمال

إشراف الأستاذة:

- العشاب إيمان.

الجزء الأول: بيانات شخصية :

ضع العلامة (x) في المكان المناسب :

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐

اكثر من 45 سنة ☐

المستوى الدراسي : ابتدائي ☐ متوسط ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 30 ☐ من 30 سنة فما فوق ☐

الفئة المهنية : إطار ☐ منفذ ☐ متحكم ☐

الجزء الثاني : بيانات عامة :

المحور الأول :مدى توافر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة :

الرقم	الأمثلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول:التحليل البيئي:					
01	تهتم المؤسسة بتحليل الظروف البيئية الداخلية الخاصة بالموارد البشرية لتحديد كم و نوع الموارد البشرية المتاحة.					
02	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية لاستقطاب الكفاءات البشرية الخارجية .					
03	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بوضع خطة شاملة لأنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات.					
	البعد الثاني: التحليل و التصميم الوظيفي:					
05	يقوم المسؤولون على عملية تحليل و تصميم العمل باطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة.					
06	يوجد لدى المؤسسة تصور واضح لعملية تحليل وتصميم العمل.					

	البعد الثالث: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:					
07	تعمل المؤسسة على حصر عدد ونوعية الوظائف في المستقبل.					
08	تقوم المؤسسة بتقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما و نوعا.					
	البعد الرابع:التحفيز و الرقابة و التقييم:					
09	تستند سياسة التحفيز بالمؤسسة إلى أسس موضوعية تعمل على زيادة القدرة الإنتاجية					
10	تتم عملية الرقابة بالمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقا.					

الرقم	**الأمثلة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
11	تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للاستفادة من الموارد المتاحة و حسن استخدامها و توزيعها.					

المحور الثاني :مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية:

الرقم	الأمثلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول:المرونة:					
12	لدى للمؤسسة القدرة على استجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في العمل.					
13	لدى المؤسسة القدرة على تغيير وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات .					
14	تعمل المؤسسة على استجابة للمتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن.					
	البعد الثاني: الجودة:					
15	تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل منتجات المنافسين					
16	تطبق المؤسسة أنظمة الجودة المحلية و عالمية.					
17	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين الجودة.					
	البعد الثالث: التكلفة المنخفضة:					
18	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة					

	عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار					
19	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند الحصول على المواد الأولية					
	البعد الرابع: الإبداع:					
20	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على سرعة تطوير و تنويع المنتجات					
21	تسعى المؤسسة دوما للبحث عن أساليب جديدة لا يمتلكها الآخرون					
22	تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع تزيد من ابتكاراتها.					

كلمة شكر و عرفان

في بادئ الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

واعترافاً بالفضل وتقديراً بالجميل لا يسعني إلا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة "العشاب إيمان" التي أشرفت على هذه المذكرة وخصصت جزءا

من وقتها الإشرافه، فلها منا كل التقدير والاحترام.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا، وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا وأنارو درب حياتنا،

ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير بجامعة المدية.

ولا يفوتنا أن نشكر كلّ موظفي المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط سواكس بلاست- فرع المدية وبالخصوص السيد يوسف والسيّدة أمينة وبالإضافة إلى مدير المؤسسة الذين قدموا لنا المساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات وفي توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة.

كما نشكر الزميلة حنان على مساعدتها لنا في إتمام العمل.