

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية

للمؤسسات المتوسطة الجزائرية:

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف:

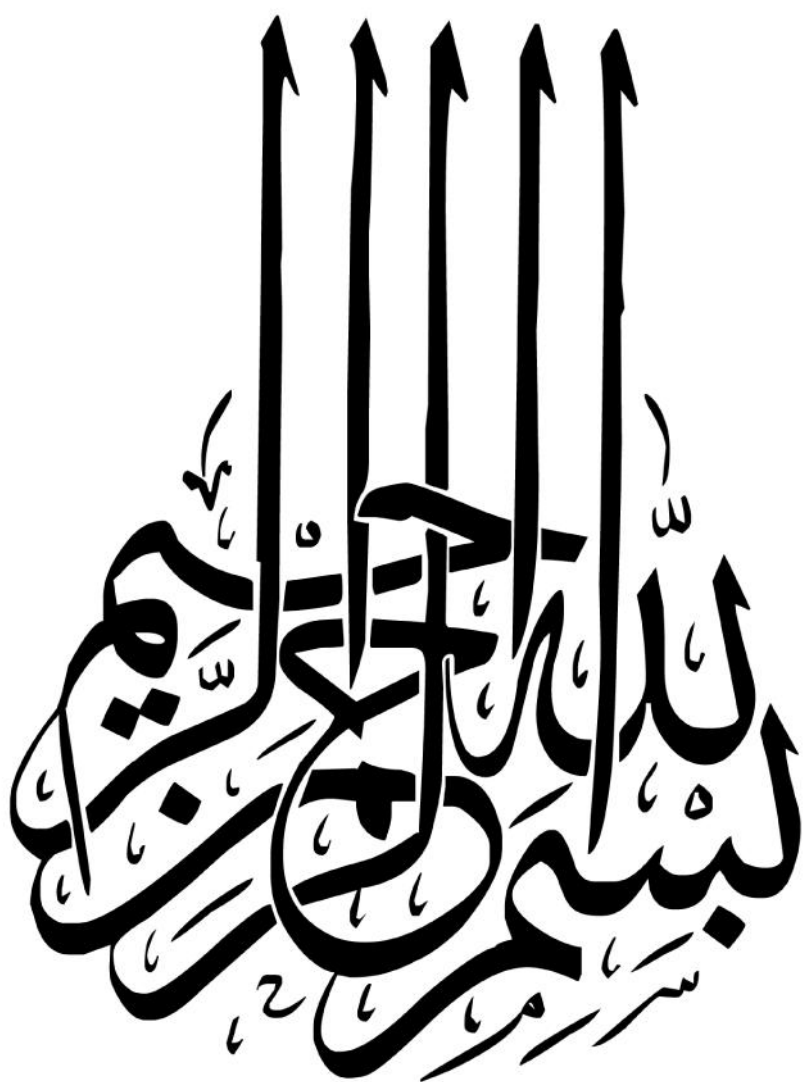
فيروز بوزورين

أ.د. عبد الوهاب بلمهدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. زين الدين بروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د. عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	مناقشا
أ.د. عثمان حسن عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
د. ليندة رقام	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
د. السعيد قاسمي	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017



إهداء

إلى روح والدتي الطاهرة ...

حبا، امتنانا وتقديرا ...

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى كل من ساعدني، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا البحث،
وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب على مجهوداته وتوجيهاته

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول عناء قراءة الرسالة وإثرائها

ممثلوا المؤسسات المتوسطة التي شملها الدراسة الميدانية

إطارات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف

إطارات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف

إطارات مؤسسة تسيير المناطق الصناعية لولاية سطيف.

المقدمة

المقدمة

تمهيد:

شهدت الجزائر العديد من الإصلاحات والتغييرات على السياسة الاقتصادية الوطنية لغرض مواجهة المستجدات على مستوى الساحة الدولية ومحاولة التكيف معها، نتيجة التحول إلى الاقتصاد أحادي القطب الذي يتميز هيمنة النظام الرأسمالي. وفي ظل النظام الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر بعد الاستقلال، تمّ التركيز على الصناعات المصنّعة والقطاع العام، وفي المقابل تمّ إهميش دور القطاع الخاص وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي ظل هذا التوجه الاقتصادي الجديد والتحول إلى نظام اقتصاد السوق المبني على المنافسة الحرة والانفتاح الاقتصادي، تمّ إدراك الدور المهم الذي يستطيع القطاع الخاص أن يقوم به وإعادة الاعتبار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد نتج عن اللجوء إلى المؤسسات المالية الدولية، تطبيق جملة من السياسات، أدت إلى حوصصة العديد من المؤسسات العمومية وساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاعات، مما تطلّب إعداد القوانين اللازمة لتأطير وتطوير وترقية هذه المؤسسات؛ تمّ من خلالها تحديد كل ما يتعلق بأساليب إنشائها، أشكالها القانونية، آليات تمويلها والامتيازات التشجيعية لها.

وفي ظل التحديات الحالية والمستقبلية، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالات نشاطها، وباستمرار، إلى التكيف والتأقلم مع التطورات السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، التعقّد أو التغيّر الذي يميّز محيط المؤسسات وكذلك ارتفاع درجة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وأن تكون لها نظرة إستراتيجية في التعامل مع هذا المحيط الديناميكي. ورغم الأهمية الكبيرة لحجم مبادرات القطاع الخاص في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهمية الدعم الحكومي الذي تحضى به هذه المؤسسات في الجزائر لترقيتها وتفعيل أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، إلا أن ذلك يبقى غير كافٍ لضمان نجاحها واستمراريتها. وهذا ما يستدعي ضرورة اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أحد أهم أصولها، والمتمثل في مواردها البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تحقيق الكفاءة، تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية والاستجابة السريعة للعملاء مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لديهم وإشباع حاجاتهم وطلباتهم وتفضيلهم منتجات هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات.

وبحكم أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ما تحتاجه من موارد بشرية كما ونوعاً، توفير الكفاءات والمهارات الضرورية لتحقيق أهدافها بفعالية، العمل على تطوير هذه الموارد والحفاظ عليها، وكذا توجيهها والاستغلال الأمثل لطاقاتها وقدراتها وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد، فإن هذه الإدارة تأتي

6. هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا. فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تؤثر في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

2. الفرضيات الفرعية: وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الأولى: لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدد إستراتيجيا حسب آراء مسؤولي هذه الإدارات.

الفرضية الثانية: تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية.

الفرضية الثالثة: تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية.

الفرضية الرابعة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية السادسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها فيما يلي:

1. دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها.

2. التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الحجمية.

3. إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.

4. تقييم اتجاه تأثير ودرجة مساهمة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية.

5. الوقوف على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ من حيث طبيعة ملكيتها، تعدادها، قطاعات نشاطها الرئيسية، مساهمتها في التشغيل، وخاصة مكانة إدارة الموارد البشرية فيها.

6. تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

رابعاً. أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع

تميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاهتمام والعناية من طرف السلطات العمومية، وذلك لأهميتها الكبيرة التي تُستمد من قدرتها على تحقيق جملة من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي. وفي المقابل، تعددت الأبحاث والدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بمتغيراته الأساسية هي محدودة جداً؛ فمعظم الدراسات حول هذه المؤسسات ركزت على جوانب التمويل، مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واقعها وسبل دعمها، المشاكل التي تعاني منها وآفاقها المستقبلية. ومن خلال بحثنا هذا، نحاول التعرف على مدى أهمية مجموع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تضمن للمؤسسات المتوسطة الجزائرية التسيير الفعال لمواردها البشرية، وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، خاصة وأنه تمّ التركيز على دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها في مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، كمتغير أساسي يؤثر في خلق وتعزيز المزايا التنافسية. وبذلك نتعرف على مدخل آخر لزيادة تنافسياتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني. ونساهم في توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية في تحفيز مواردها البشرية بالشكل الذي يجعلها تسعى لاستغلال طاقاتها وقدراتها في سبيل تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

إضافةً إلى لفت انتباه أصحاب هذه المؤسسات ومسيريها إلى ضرورة الاعتماد على مداخل أخرى لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث يحتاج تقليدها من طرف المنافسين إلى مدة أطول، في ظل قوة المنافسة باعتبارها العنصر الحاسم في تحديد ما يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه في السوق المستهدف، ومن ثم أهمية أن تستند إلى عوامل القوة وإلى المميزات التي تتفوق بها على المنافسين، وتتمكّن من خلالها من تحقيق أقصى إشباع لعملائها، وبالتالي تحصيل على موقع متميز في السوق مقارنةً بمنافسيها.

خامسا. منهج البحث

سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث، على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الاجتماعية؛ فمن خلاله يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات المتوسطة، العمومية والخاصة، بولاية سطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عددا من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث. كما سيتم الاعتماد على المقابلة الشخصية في مختلف مراحل إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى بعض الوثائق والإحصائيات. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

سادسا. الدراسات السابقة

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بأحد متغيرات الدراسة أو كليهما، وفق تسلسلها الزمني، وذلك في حدود اطلاعنا، على النحو التالي:

1. دراسة Christopher J. Collins; Kevin D. Clark (2003): تحت عنوان " Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage" هدفت إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل أكثر تحديد، هدفت إلى دراسة العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الشبكات، جوانب من الشبكات الاجتماعية الخارجية والداخلية لفرق الإدارة العليا وأداء المؤسسة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في 73 مؤسسة ذات تكنولوجيا عالية، وخلصت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود شبكات الإدارة العليا كمتغير وسيط.

2. دراسة سملاي يحضيه (2004): وكانت تحت عنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، هدفت إلى محاولة تقديم أفكار لتثمين الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ومحاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها

الفردية، والتأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن: الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا يعكس وضعاً تنافسيا نسبياً جديداً ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدراً أساسياً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة، وأصبح للموارد البشرية دوراً إستراتيجياً ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، وهي مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

3. دراسة Patrick M. Wright; Gary C. McMahan; Abigail McWilliams (2006): بعنوان "Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective" وهي عبارة عن مقال يدمج النظريات والنتائج التي توصلت إليها أبحاث السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي وإدارة الموارد البشرية من وجهة النظر القائمة على الموارد الكلية للمؤسسة. وتحديدًا تقديم الموارد البشرية للمؤسسة كمصدر محتمل مهم للميزة التنافسية المستدامة. وخلافاً للدراسات العملية التي تظطلع بدور الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، نجد أنه في هذه الدراسة استخدمت المفاهيم النظرية من وجهة النظر القائمة على موارد المؤسسة لمناقشة كيفية استيفاء الموارد البشرية لمعايير الميزة التنافسية المستدامة والتي يجب أن تكون قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد وغير قابلة للإحلال. كما يناقش الآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية باعتبارها مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة، ولا سيما دراسة دور ممارسات ومسؤولي الموارد البشرية في هذه العملية.

4. دراسة Lismen L.M. Chan; Margaret A. Shaffer; Ed Snape (2007): وكانت تحت عنوان "In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance"، هدفت إلى تطوير واختبار نموذجاً ديناميكياً من المصادر المشتركة المتخصصة للميزة التنافسية باستخدام البيانات المحصل عليها من طرف المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية. وتم اختبار الآثار المباشرة والتفاعلية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة. وعلى الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يكن لها تأثير هام على الأداء، إلا أن النتائج أظهرت أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً قيماً للمؤسسات.

5. دراسة فاطمة علي الرابعة (2007): بعنوان: "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، وهي عبارة عن ملخص أطروحة دكتوراه، هدفت الباحثة من خلالها إلى التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، المكافآت والمدفوعات، التمكين، تقييم الأداء، التدريب، إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع والإدارة الجامعية). وتم التطبيق على الجامعة الأردنية لمعرفة مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة. وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الوثائق، السجلات وتصميم استمارة تم توزيعها على عينة تضم 425 من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والرتب الأكاديمية. وتم استرجاع 355 استمارة منها. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 350 استمارة صالحة، تم التوصل إلى أن: لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية، دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لها، توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب، الاختيار، التمكين وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، توافر درجة متوسطة من أبعاد سياسة تخطيط الموارد البشرية، المكافآت والمدفوعات والتدريب لأعضاء هيئة التدريس، وسياسة إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في الجامعة الأردنية، وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الكلي المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية)، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها مجتمعة.

6. دراسة Chung- Jen Chen; Jing- Wen Huang (2009): عنوانها " Strategic human resource capacity"، حيث تعالج هذه الدراسة دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء الابتكاري من وجهة النظر القائمة على المعرفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من أفضل 5000 مؤسسة في تايوان (استنادا إلى إحصائيات رسمية)، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المقترحة على عينة ضمت 146 مؤسسة تم سحبها بطريقة عشوائية. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطا إيجابيا مع قدرة إدارة المعرفة التي بدورها لها أثر إيجابي على الأداء الابتكاري. وبينت النتائج أن القدرة على إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري. كما ناقشت الدراسة الآثار الإدارية وسلطات الضوء على التوجهات البحثية المستقبلية.

7. دراسة عبد المحسن أحمد حاجي (2010): بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة والمتمثلة في الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا) بالشركة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وكذا وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة.

8. دراسة Nibedita Saha; Ales Gregar (2012): بعنوان " Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms " وهي عبارة عن مقال حاول فيه الباحثان تحليل إشكالية اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في عصر العولمة. ولذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان نجاح أية مؤسسة تقوم على اعتقاد أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية من خلال استخدام مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. وفيما يتعلق بهذا التحدي الجديد لإدارة الموارد البشرية، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات من عدمه. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة تبرز قيمة الموارد البشرية وأنشطتها الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.

9. دراسة عمر بن سديرة (2014): تحت عنوان: "التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، هدفت إلى معالجة إشكالية مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الإستراتيجي في بناء وتطوير مزاياها التنافسية، وقد تم اختيار 60 مؤسسة منها بولاية سطيف لإجراء الدراسة الميدانية وتم توزيع الاستمارات على مسيريهيها. ومن خلال تحليل بيانات 53 استمارة مسترجعة، خلص الباحث إلى أن: المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد مدخل التحليل الإستراتيجي لبناء المزايا التنافسية نظرا لسلبية

اتجاهات أغلبية مسيرها نحو اعتماد مختلف أبعاده، يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي بمجموعة من المحددات، وقد تبين أن الداخلية منها هي الأكثر أهمية من حيث درجة تأثيرها مقارنة بالمحددات الخارجية، ضعف إدراكات أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية المحددة بـ: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والاستجابة المتفوقة وأن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لردود الأفعال الخاصة بالعملاء اتجاه المنتجات التي تقدمها، ويعود ذلك لطبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات وعملائها، والتي تطبعها خاصية الجوارية، وفي معظم الأحيان يغلب عليها الطابع الشخصي في خدمة العميل.

10. دراسة كلثوم واكلي (2014): وكانت تحت عنوان: "إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، وهي عبارة عن مقال هدفت الباحثة من خلاله إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هي إدارة الموارد البشرية وما مختلف إستراتيجياتها وممارساتها، وكيف يمكن لهذه الإستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال نظريا من خلال ثلاثة محاور أساسية؛ تمحور الأول حول ماهية إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن أربعة مجموعات هي: إستراتيجية توفير الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وإستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية. بينما خصص المحور الثاني للتعريف بالميزة التنافسية، أهميتها، سماتها وأنواعها. في حين تضمن المحور الثالث دور إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ تبين أن لهذه الممارسات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات وتحقيق تميز للموارد البشرية. وحتى تمارس هذه الممارسات دورا إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، يجب أن تنحى منحى إستراتيجيا وأن يؤخذ بالاتجاهات الحديثة في تطبيقها.

11. دراسة Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi (2016): تحمل عنوان " Human resource management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization fit" وهو عبارة عن مقال يرى الباحثان من خلاله أن الميزة التنافسية هي أداة أساسية للمؤسسات المنافسة في بيئة الأعمال الحالية، وشركات التصنيع الكويتية تسعى إلى مواكبة التغيرات الجديدة واعتماد مزايا تنافسية للبقاء والاستمرارية في الاقتصاد العالمي. والغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لشركات التصنيع الكويتية. وتمثل المستجوبون في العاملين في 63 شركة صناعية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي تشير إلى عدم وجود توافق في الآراء في الأدبيات الحالية فيما يخص أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وهناك البعض من جوانب الاتفاق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة الذكر، إلى جانب العديد من جوانب الاختلاف التي تميز هذه الدراسة، أهمها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة، تم إجراء الدراسات السابقة في بعض الدول، وهناك دراسات أخرى نظرية فقط، بينما سيتم إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث بالمؤسسات المتوسطة الجزائرية،
- من حيث هدف الدراسة، هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق العديد من الأهداف المتباينة والمتنوعة، أما دراستنا الحالية فهي تسعى إلى التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، ودراسة أثر هذه الممارسات في بناء المزايا التنافسية لهذه المؤسسات،
- من حيث متغيرات الدراسة وأدائها، سوف نعتمد بصفة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الضرورية. وهي تتضمن بيانات خاصة بالمستجوبين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال التخصص وعدد سنوات الخبرة)، وبيانات خاصة بالمؤسسة (مجال النشاط، الخبرة في هذا المجال، طبيعة الملكية وعلاقة الملكية بالإدارة). وتتضمن جزء حول ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشتمل على بعدين؛ إستراتيجي وعلمي، ويضم كل منهما عدد من العبارات. ويضم الجزء الخاص بالميزة التنافسية الأسس العامة لبنائها وهي: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء. وكل من هذه الأبعاد يحتوي على مجموعة من العبارات.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل الأثر أو الدور أو العلاقة بين المتغيرين باستخدام متغير وسيط، في حين دراستنا لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة لم تستند إلى أي متغير وسيط.
- سيتم إجراء الدراسة الميدانية في 50 مؤسسة متوسطة، تتوزع على مختلف المناطق الصناعية بولاية سطيف، وتنشط في قطاعات النشاط الأساسية، البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات.

سابعاً. خطة البحث

من أجل الإحاطة والإلهام بمختلف جوانب هذا الموضوع، سيتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ويتضمن كل واحد منها عدة مباحث، كما هو موضح فيما يلي:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو يضم أربعة مباحث؛ حيث يتضمن المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث تعريفها، تطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، ونخصص المبحث الثاني للتعرف على تحليل الوظائف، تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، ويتعلق المبحث الثالث بكل

من تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء، التحفيز وتصميم نظام الأجور، أما المبحث الرابع فهو يتضمن تطوير المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية ثم الصحة والسلامة المهنية للعاملين.

ونتطرق في **الفصل الثاني** إلى الإطار النظري للميزة التنافسية، والذي يتكون من ثلاثة مباحث؛ حيث سنخصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم التنافسية ولتعريف الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها والعوامل المؤثرة فيها، ونتعرف من خلال المبحث الثاني على أنواعها (ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز)، مؤشرات قياسها النوعية والكمية، ثم أسباب تنمية وتضاؤل الميزة التنافسية وسبل المحافظة عليها، في حين يضم المبحث الثالث الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية والمتمثلة في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء.

ويعالج **الفصل الثالث** واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية من خلال ثلاثة مباحث؛ وفيها سنتطرق في المبحث الأول إلى تحليل هيكل الصناعة حسب نموذج القوى الخمس لـ (Porter) ثم سلسلة القيمة كأداة لتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس والتي تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، ونتعرف في المبحث الثاني على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والعلاقة التكاملية مع إستراتيجية المؤسسة، ثم نشير إلى عوامل زيادة الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية ومجالات التميز من خلال الموارد البشرية. ويتضمن المبحث الثالث واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحيث نتطرق من خلاله إلى تعريفها، خصائصها، أهميتها، معوقات تطويرها، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ونخصص **الفصل الرابع** للدراسة التطبيقية في مجموعة من المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها وأثرها في بناء المزايا التنافسية لها ويشتمل على ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وفيه نتعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، ثم على مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى إجراءات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة، ونخصص المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج الدراسة، حيث نتعرف على خصائص المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة، ثم نقوم بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، ثم تلك الخاصة بالميزة التنافسية، وفقاً للمحاور التي اشتملت عليها الاستمارة، ويتضمن المبحث الثالث مناقشة وتقييم نتائج الدراسة؛ حيث نتعرف على أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، ثم نقوم بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

عرف مطلع التسعينات من القرن العشرين، تزايد الاهتمام بصورة واضحة بالموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف أنواعها وفروع نشاطها. وذلك باعتبارها من بين أهم الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف المخططة؛ إذ أنّ تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد التكنولوجية أو المالية فحسب، بل يعزى أيضا إلى قدرتها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة بحيث تكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة، وبذلك تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من إمكانياتها المتاحة، وبالتالي تكون هذه الموارد البشرية قادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة المنافسين والتحديات التي تفرضها الظروف البيئية.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج ووزناتمة العطل وتحديد الأجور، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من قدراته وكفاءاته وتفانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة.

انطلاقًا مما سبق، ولغرض تعميق الفهم والإلمام بمختلف الجوانب النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية، سيتم اعتماد خطة تتضمن المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحليل الوظائف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تدريب وتعويض الموارد البشرية.

المبحث الرابع: إدارة الحركة الوظيفية والسلامة المهنية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تطورت تسميات الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المؤسسات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والمهام المنوطة بها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية. وهذا التطور يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة لاسيما المساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة. وقد تعددت الدراسات والمؤلفات التي تطرقت إليها ولعل ذلك يعكس مدى أهميتها في عصر يميزه الانفجار المعرفي والتطور العلمي والانفتاح في مختلف المجالات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في كل أنواع المؤسسات، فهي تعتبر العنصر الأساسي لنموها وتطورها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المؤسسة، فإن دوره أساسي ويساهم في النجاح الجماعي. وعليه، فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية، يُشكّلون أهم مورد لوجود وبقاء المؤسسة¹، كما أصبحت تلعب دوراً فعالاً في عصر أصبح فيه التغيير أمراً ضرورياً ومستمرًا، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين؛ فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري الأهم بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس². ولا شك في أن تحقيق المؤسسات لأهدافها، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل والقادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالسرعة والجودة الملائمتين، والعمل على جذب العملاء وفهم طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة، والحرص على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة ودراساتها وتنفيذها ومتابعتها³. وعليه، فقد ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها باكتشاف مدى أهمية المورد البشري في العمل. وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة، العمل على تدريبها وتنميتها، توفير شروط توظيف عادلة، تحفيزها ومساعدتها على تحقيق أهدافها وطموحاتها والعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين أهدافها وأهداف المؤسسة.

أولاً. تعريف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة ضمن مختلف أنشطة المؤسسات، وقد اكتسبت أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، ويرجع ذلك إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة والدور المتوقع منها. وفيما يلي البعض منها:

¹ Jean-Yves Buck, *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*, Afnor, France, 2014, p. 41.

² مراد سليم عطياتي؛ عبد الله جميل أبو سلمى، "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، *مجلة دراسات*، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014، ص 390.

³ عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، *مجلة الباحث*، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008، ص 49.

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل"¹.

كما تُعرّف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"².

كما يمكن تعريفها على أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإفادة القصوى من جهد وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"³.

وتُعرّف كذلك بأنها: "مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكمية والنوعية. ذلك أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية"⁴.

كما يمكن تعريفها بأنها: "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية"⁵.

من خلال التعريفات السابقة التي تم استعراضها، يمكن إعطاء التعريف الموالي:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً وتطويرها وتحفيزها والحفاظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة. كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

¹ Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010, p. 27.

² عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.

³ سليمان حماد المبيضين، "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية: المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 17.

⁴ Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2013, p. 140.

⁵ J. Coyle-Shapiro et all, **Human resource management**, University of London, London, 2013, p. 12.

وعليه، أصبحت المؤسسات تبذل مجهودات كبيرة بغرض الاستفادة المثلى من مواردها البشرية ذات الكفاءة والمهارة، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح والتفوق إذا واجهتها بعض المشاكل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الإنتاجية ومستويات الرضا أو عدم وجود أفراد مؤهلين لشغل مناصب إدارية أعلى في المستقبل، لذلك يتوجب على المؤسسات تحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها والحفاظ على مهاراتهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلامهم بانتظام عن عروض العمل الداخلية وإمكانيات الترقى مستقبلاً، التقييم العادل لأدائهم، تدريبهم وتطويرهم، منحهم أجور تكافئ الأعباء الوظيفية وحمايتهم من الأخطار المهنية التي ترافق أداء مهامهم. ومقدار تجاوب المؤسسات مع العاملين وسعيها لتحقيق طموحاتهم والمساواة فيما بينهم، ينعكس ذلك على نجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها.

ما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تقل عن أهمية الوظائف الأخرى.
 2. إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
 3. هي التي تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعاملين وتعمل على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع.
 4. إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الممارسات المتناغمة والمتكاملة، تشمل: تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التطوير وتحسين بيئة العمل.
 5. تعمل بالتنسيق مع الإدارات والوحدات الأخرى بالمؤسسة تنفيذاً لإستراتيجية المؤسسة.
- ثانياً. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لتطورات وعوامل عديدة ومتشابهة؛ حيث أن أول ظهور لها في المؤسسات الصناعية كان في شركة "فورد" (FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام 1914 بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة (Henry Ford) هو: "إدارة الاستخدام" (Employment Department)، وذلك لرعاية شؤون التوظيف والاستخدام بدلاً عن مشرفي العمال الذين كانوا يقومون بمهام هذه الإدارة¹. وتتمثل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها فيما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تضمن بقاءه، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال؛ إذ كان

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 43.

يُنظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره كأي سلع¹، وهو ما يعرف بنظام الرق، ثم ما لبث أن ظهر بعده نظام الصناعة المنزلية الذي تمتلك بموجبه فئة معينة، الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يمل به رب العمل نحو العاملين لديه. وبعد ذلك ظهر بوضوح نظام الإقطاع في الريف تجسد في وجود طبقتين هما الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين)، ونظام الطوائف في المدن تميز بوجود صناعة كونت الطائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن²، وأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي ثم عريف ثم معلم ثم شيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على مخالفين نظم وتعليمات الطائفة.

2. مرحلة الثورة الصناعية: جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية، تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر، تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والاهتمام به خلال فترة العمل بشكل خاص؛ فقد ركز كتاب (Robert Owen) في عام 1771م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، وقد كان يهدف من وراء إجراء تغيير داخل مصنعه إلى تحقيق المصلحة العامة للعاملين³.

وكان لكتاب (Adam Smith) في عام 1776م بعنوان "ثروة الشعوب"، ومن بعده كتاب (Charles Babbage) في عام 1832م بعنوان "اقتصادية الآلة والتصنيع"، وكتاب (Andrew) في عام 1835م تحت عنوان "فلسفة التصنيع"، الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية⁴؛ فقد أكد (Babbage) مثلاً في كتابه على أساليب الدافعية المتمثلة في حوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحدة العمل والمؤسسة.

وقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وصاحب ظهورها عدة ظواهر، أهمها⁵:

أ. التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال والاعتماد المتزايد عليها.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 27.

² خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 21.

³ خالد عبد الرحيم المهيقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 22.

⁴ يوسف جسيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

⁵ حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص 26.

ب. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ج. تجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

د. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أنها انعكست سلباً على العامل ومكانته؛ حيث اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه، وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة، إضافة إلى رتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، الضوضاء، الأتربة، الأبخرة والرطوبة وغيرها، كما تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا إلى العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، مما أدى إلى تعقيد العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين. أي أن الثورة الصناعية كانت بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، مما أدى لظهور الحاجة الشديدة إلى علم وممارسات إدارية مستقلة للموارد البشرية.

3. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" (Frederick Taylor) (1856-1915) في أمريكا والذي لُقّب بأب الإدارة. وقد توّصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي¹:

أ. التطوير الحقيقي في الإدارة: وذلك باستبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة، بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية؛ وذلك من خلال الملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على الموارد والمعدات المستخدمة.

ب. الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، حيث يتم التوظيف على أساس علمي، بمعنى البحث في المتقدمين للوظائف عن الخصائص الوظيفية الضرورية من قدرات ومهارات لازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

ج. الاهتمام بتنمية العاملين وتدريبهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب.

¹ راجع:

- سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 30.

- Faycel Benchemam; Géraldine Galindo, **Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2015, p. 16.

- What is human resource management? Available from:

<https://pdfs.semanticscholar.org/6952/420b2e7416a08d167858ebe>. consulté le 17/05/2016.

د. التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: حيث أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل¹.

وقد نشر تايلور أفكاره عام 1911م في كتاب بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية"، التي أگد من خلالها أن الإدارة هي علم يمكن تطويره من خلال الدراسة والبحث والملاحظة العلمية، ولم تعد موضوعًا يعتمد على البداهة. وقد اقترح إضفاء الطابع الرسمي لتنظيم العمل حول معيار الزمن، بمعنى وحدة الزمن اللازمة لإنجاز المهام. وتصنيف الوظائف على أساس درجة التعقيد ومستوى التأهيل المطلوب، وقد ظهر في هذه المرحلة كل من مفهوم العامل المتخصص والعامل المؤهل أو عون التحكم. وأخيرًا التحليل العلمي للعمل يؤدي إلى تخصص المزيد من المشغلين الذين يجب أن يتكفلوا بمهام محددة بوضوح، فإضفاء هذا الطابع الرسمي على العمل يؤدي إلى التنفيذ الدقيق لوصف الوظائف الذي أصبح أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية².

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل العلمية وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بحجوم عنيف ركز على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر بنفس الدرجة، وكذا إهماله للجانب الإنساني. ولعل أشهر الصراعات التي حدثت بين العمال الذين تشلهم النقابات من جهة وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، الإضراب في أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونجرس الأمريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وذلك عام 1912³، والذي دافع عن أفكاره بأنها تهدف لخدمة مصلحة الطرفين: العمال وأصحاب العمل؛ وذلك من خلال رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتعظيم الفائض... الخ. ونتيجة لهذا الصراع وهذه الضغوط برزت فكرة إحداث إدارة الأفراد لدى أصحاب الأعمال كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وتتولى دور الإدارة في المفاوضات مع النقابات العمالية، وكانت حسب رأيهم وسيلة تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين الإدارة والعاملين.

4. نمو المنظمات العمالية: حيث أنه في بداية القرن العشرين نمت المؤسسات والنقابات العمالية في الدول الصناعية، خاصة في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة. وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، إيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل؛ من خلال معالجة المشاكل المتعلقة بالرعاية الصحية

¹ هيثم حمود الشبلي؛ مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 154.

² Geneviève Iacono, **Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir**, 2ème édition, Gualino, France, 2008, p. 31.

³ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 14.

والإقامة والتعليم¹، بعد أن أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

5. بداية الحرب العالمية الأولى وظهور علم النفس الصناعي: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى (1914-1918) الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تقدم علم النفس الصناعي ظهر اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وكذا تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف². وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية. ومع تطور حركة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الأفراد بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن اعتبار هذه الأمور طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث³، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وكان معظم العاملين هما من المهتمين بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل. وقد حدثت تطورات مهمة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي عام 1915 أُعِدَّ أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد، وبحلول عام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الأفراد في العديد من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية⁴.

6. ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: بعد الحرب العالمية الأولى تبلورت ممارسات إدارة أو قسم الأفراد (Personnel department) والتي كانت تتمثل في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل: تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي،

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

² طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سابق، ص 155.

⁴ سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 33.

الحالة الصحية وتطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها "التون مايو" (Eltan Mayo) وهو أستاذ بجامعة هارفرد في ورشات مصنع هاوثرن (Hawthorne) لشركة الكهرباء الغربية الأمريكية (Western electric Company) بجانب مدينة شيكاغو خلال الفترة الممتدة ما بين 1927 إلى 1932، وذلك بهدف تحليل تأثير تغيير ظروف العمل على إنتاجية العاملين¹، وكذا قياس تأثير متغيرين اجتماعيين أساسيين على أداء العاملين، وهما العمل الجماعي ونمط الإشراف التعاوني. وتمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي²:

أ. استجابة العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بتميزهم بالأخذ بوجهات نظرهم (خاصة مع تعامل الباحثين معهم بشكل مباشر).

ب. تأثير مجموعات العمل على مستوى الأداء، بحيث يتمسك الأفراد بالمقاييس أو المعايير العالية للأداء حتى في ظل الظروف البيئية المعقدة.

ج. أهم نتائج هذه التجارب تمثلت في أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية العاملين؛ فالروح المعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد وكذا نوعية علاقة الإدارة بالعاملين.

وبذلك يمكن القول أن نموذج العلاقات الإنسانية كان تطوراً مهماً في أساليب إدارة الأفراد، فهو محاولة لتطوير تطبيقات ملائمة وحديثة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل. كما أضاف مفردات إدارية جديدة إلى قاموس الإدارة من بينها: العمل الجماعي وفرق العمل، تنظيمات العمل غير الرسمية، الروح المعنوية، اتجاهات ودوافع العاملين، الرضا الوظيفي.

7. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة نمت وتطورت إدارة الأفراد واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث³. ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في

¹ Hannah Besser; Gérard Rodach, *La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements*, ESF éditeur, France, 2011, p. 26.

² سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 35.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 12.

مجالات العمل والتوظيف؛ حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المؤسسات، وتلزم أصحاب العمل بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة، أمن صناعي.... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمؤسسات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي¹، بالإضافة لاستمرار اهتمام الاتجاهات الحديثة لإدارة الأفراد بالاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية، لما لها من تأثير في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسات التحفيز وأنماط القيادة والاتصالات الإدارية والتنظيمات غير الرسمية.

وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية خلال الفترة الممتدة ما بين عامي 1960 و1980 في كل من اليابان، كندا، أمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات والقوانين والتشريعات الحكومية، وأصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية والتعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل يشمل جميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها².

بعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)، وتغير كذلك دورها من مُنفذ للسياسات التي تضعها الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، وأصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تتوافق والإستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقوم مدرسة الموارد البشرية على الأفكار التالية³:

أ. ضرورة إدراك المؤسسة أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة المستمرة، وهو ما يعكس فرص أو تهديدات تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملها، والموارد البشرية مصدرها هو هذه البيئة.

ب. المؤسسات في محاولتها التكيف مع المتغيرات البيئية، تحتاج إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية لتابعة حركة الموارد البشرية خارجها، وتحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لها خارجها.

ج. الموارد البشرية تمثل تكلفة وميزة في نفس الوقت، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل توازن بين التكلفة والميزة؛ من خلال الاستثمار والاستخدام الصحيح والكامل للموارد البشرية وتحريك طاقاتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 45-46.

² المرجع نفسه، ص 46.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

د. تمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة عملها بكفاءة يتطلب منحها الاهتمام الوظيفي والتنظيمي الكامل من جانب الإدارة العليا للمؤسسة.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية¹:

أ. أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ب. أن الفرد يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام المحددة له من الإدارة.

ج. أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته، فإنه يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة صارمة لضمان أداء عمله.

د. أن الفرد يزيد عطائه وترفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.

إذن فبعد ظهور المفاهيم الجديدة مثل العولمة وتحرير التجارة الدولية واشتداد المنافسة وظهور إدارة الجودة وتزايد قوة النقابات، تحولت النظرة إلى العاملين من كونهم أفرادا ينجزون مهام محددة إلى النظرة على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد أصولها، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات وتطورت النظرة أكثر فأكثر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية، فهي لم تعد تكلفة وإنما استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها وجهودها على تحقيق النتائج المرجوة منها، ويتوقف بلوغ ذلك على الطريقة التي تستخدمها في الحصول على الموارد البشرية وإدارتها وتنمية مهاراتها والاستغلال الأمثل لقدراتها. وعليه، تتضح مدى أهميتها في المؤسسة من خلال اتصالها المباشر مع العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءة المؤسسة ككل.

أولا. أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر مديرية الموارد البشرية المسؤولة عن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهي تعمل على تحقيق الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي) التي تشكل نظام الموارد البشرية للمؤسسة. وبالموازاة مع ذلك، فإن وظيفة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن الاتساق

¹ علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 43-44.

الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة¹. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المؤسسة، وقد بينت العديد من الأدبيات أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. فهي تعمل على²:

1. توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها.
 2. تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.
 3. تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل.
 4. مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية.
 5. قيادة ومراقبة التغيير في المؤسسة مروراً من نمط عمل إلى نمط أفضل.
- ويمكن إظهار أهميتها من خلال العناصر التالية³:

1. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة تسعى إلى تحسين وضعها التنافسي.
2. تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وأثر ذلك على حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع.
3. المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء.
4. تعزيز الإنتاجية والجودة؛ حيث يلعب كل منهما دوراً مهماً في مجال المنافسة وضمان استمرارية المؤسسات، ومن خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع المؤسسات تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة؛ فأنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير تلعب دوراً رئيسياً في توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، كما أن نظام التعويضات والحوافز يساهم في الحفاظ على هذه الموارد وزيادة انتمائها وولائها للمؤسسة.
5. التراجع التدريجي لمكانة بعض وظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر رئيسية سابقاً، لصالح وظائف أخرى وبالمخصوص إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات واتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة⁴. وقد تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع، تعتمد على نوعية الموارد البشرية المتوفرة لديها، والتي يمكن من خلالها

¹ Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014, p. 14.

² Franck Prime, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, 2015, p. 76.

³ راجع:

- جمال داود أبو دولة؛ لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص ص 186-187.

- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 25.

⁴ ليندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 21.

استغلال جميع الإمكانيات المادية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛ فهي القادرة على تطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للموارد البشرية.

ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة، عامة أو خاصة، على ضمان الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتطوير الأفراد تطويراً يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات بكفاءة عالية. وينبثق عن هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف الفرعية، نوجزها فيما يلي:

1. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين: وتنقسم إلى أربعة أهداف على النحو التالي¹:

- أ. توفير أفضل فرص عمل ممكنة للأفراد مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- ب. توفير برامج الأمن والسلامة المهنية للمحافظة والإبقاء على الموارد البشرية.
- ج. تحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها، مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة في مختلف وحداتها وأقسامها.
- د. العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة: ويمكن إبرازها من خلال العناصر التالية²:

- أ. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم.
- ب. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- ج. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة. ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاتهم.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع: أما الأهداف نحو المجتمع، فنعرضها فيما يلي³:

- أ. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول عليها.
- ب. مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإقبالهم على العمل.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 25.

² هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 39-40.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 24.

ج. تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم والمحافظة عليها من سوء الاستخدام .
د. توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق لهم التطور الاجتماعي والثقافي.

إذن من خلال الأهداف السابقة الذكر، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة من أجل الحصول على أفضل الأفراد ومنحهم المناصب التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم الحالية، وتقوم بتنمية قدراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة. وينعكس ذلك إيجابيا من خلال كمية ونوعية السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة قدرتها التنافسية وحصتها السوقية وولاء عملائها.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتي نظر: تشير وجهة النظر الأولى إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تُنفَّذ من خلال متخصصين في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن لهذه الإدارة مهام محددة في كل مؤسسة ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية، وقد أصبح للمسؤول عن هذه الإدارة مهمتين أساسيتين، هما: تطوير الموارد (الكفاءات، المواهب، المهارات، المعرفة)، وتعبئة مجموع الموارد الحالية والمحتملة في إطار أهداف الوحدة والمؤسسة¹. إضافةً إلى أن إدارة رأس المال البشري تدعم بصفة أساسية تطور المؤسسة، خلق قيم جديدة وضمان استدامتها². أما وجهة النظر الأخرى، فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المؤسسة هم مديري موارد بشرية؛ فمن خلال تعاملهم مع الأفراد في إدارتهم، فهم الأكثر قدرة على تفهمهم وتلبية حاجاتهم، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة لمديري إدارات الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام، هي³:

1. المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل المشاكل بكفاءة؛ مثل مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة كتابة التقارير ومهارات العرض والتقديم.
2. المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين؛ مثل مهارة الاتصال، حل الصراعات، تكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

¹ Jean-Marie Peretti, Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels, 4ème édition, Eyrolles, Paris, 2012, p. 25.

² Michel Fourmy, Ressources humaines: stratégie et création de valeur, Maxima, Paris, 2012, p. 32.

³ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34.

3. **المهارات الفكرية:** وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة؛ كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض ومهارة اتخاذ القرارات. ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات، باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول؛ فكلما تدرج وظيفياً إلى أعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي، احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر.

إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تُنفذ، وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع، ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعى ولا يستغنى عنها في أي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها. أما ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والدور الذي تلعبه كعنصر فاعل في المجتمع¹. وهناك من حدد هذه الممارسات بتخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات وتقييم الأداء. وهناك من يرى أنها تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات. ورغم أن الكتاب والباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق حول الممارسات التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارة، إلا أنها تمارس نوعين أساسيين منها، هما²:

1. الوظائف الإدارية: حيث تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها، وتتمثل في:
أ. التخطيط: فكل إدارة أو وحدة إدارية في المؤسسة، يجب أن تصنع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها.
- ب. التنظيم: أي أن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ج. التوجيه: وذلك بأن تحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف.

¹ راجع:

- David Autissier; Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p. 54.

- سحر فوطه؛ محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 165.

² أحمد مهدي عبد القادر؛ أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية"، **مجلة العلوم والتقانة**، المجلد 12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، نوفمبر 2012، ص 147.

د. الرقابة: وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والأنظمة المحددة مسبقا.

2. الوظائف التخصصية: وتتمثل هذه الوظائف في كل من: تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية. ويختلف عدد هذه الوظائف تبعا لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.

يمكن تصنيف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي¹:

1. مجموعة وظائف القدرة: وتهدف إلى زيادة القدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف الآتية:
أ. الاختيار والتعيين: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المؤسسة ممن تم استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم وقدراتهم.

ب. التدريب: والذي يسعى إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، فهو يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، بهدف تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها من أداء مهام وظائفها.

ج. برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل ومن الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

2. مجموعة وظائف الرغبة: وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشتمل على الوظائف التالية:
أ. القيادة والإشراف: وذلك من خلال إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين، تسهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم، إضافة إلى التعاون لتحقيق الأهداف.

ب. العلاقات الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

ج. التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

د. التعويضات المباشرة: بإعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

3. مجموعة وظائف مساعدة: وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما وتضم الوظائف التالية:

¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص ص 22-23.

أ. تصميم وتحليل العمل: أي تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغليها.

ب. تخطيط الموارد البشرية: بمعنى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعاً، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج. استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المؤسسة.

د. قياس وتقييم أداء العاملين: حيث يتم استخدام مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط من أجل تقييم أداء وكفاءة العاملين، وفي ضوء نتائج التقييم يتم تعويض ومكافأة المحققين منهم والمتميزين في أداء مهامهم.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يجب أن تتمكن من تلبية احتياجات، خصائص وتوقعات الأفراد المتنوعة والمتزايدة باستمرار. إذ أن التحدي الحقيقي يتعلق بالقدرة على تعايش هؤلاء الأفراد على اختلاف ثقافتهم، أعمارهم ومستويات تعليمهم. إضافة إلى تعزيز التكامل فيما بينهم، مما ينعكس على روح العمل الجماعي والولاء والانتماء للمؤسسة، وإلا ستعرض لخطر الصراعات الجماعية وسوء التفاهم في مجال العمل، وهو ما سيؤثر حتماً على نشاط المؤسسة ومكانتها¹. وتتشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً، يشير إلى وجود علاقات تبادل وتكامل فيما بينها، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضاً، فجميعها تعمل على تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وسيلة قوة عمل مؤهلة، مدربة ومحفزة، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى وقادرة على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المبحث الثاني: تحليل الوظائف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية

تستوجب عملية تحليل الوظائف أن يمتلك القائم عليها قدراً من المعرفة والمهارة، ذلك أنها تستلزم الحصول على معلومات وافية عن كل وظيفة وشروط شاغلها مما يمكن من اختيار الأفراد الملائمين لملء الشواغر الوظيفية. كما تقوم المؤسسة بالتحديد الدقيق لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وذلك يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين في العمل فيها، ثم الاختيار الموضوعي لأفضل المتقدمين وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وميولهم.

¹Thierry Picq, "La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 353.

المطلب الأول: تحليل الوظائف

إنَّ الوظيفة هي مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات، التي يتم إسنادها لأحد الأفراد وتُمنح له الصلاحيات الكافية التي تمكنه من القيام بذلك. أي أن الوظيفة هي جزء من العمل يكفّف بها من تتوافر لديه شروط شغلها والقدرة على إنجاز مهامها.

أولا. تعريف تحليل الوظائف

يعرّف تحليل الوظائف بأنه: "عملية دراسة المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل معين، لغرض تحديد مواصفات الوظيفة وشروطها وكذلك المهارات المطلوبة لشاغلها"¹.

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف. أي جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها"². وعليه، يتطلب تحليل الوظيفة من القائم على هذه المهمة، التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام وللمهارات المطلوبة، نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها؛ لاسيما تجنب الأحكام الثنائية، التخلص من التحيز والأحكام المسبقة، تجنب منح الأسبقية والتمييز بين المتقدمين لشغل الوظائف، التحديث المستمر للمعلومات وخاصة التركيز على المهارات المطلوبة فعليا والضرورية لأداء مهام هذا المنصب³. ونتج عن هذه العملية جانبين أساسيين، هما⁴:

1. وصف الوظيفة (Job Description): وهو عملية لوصف المهمة التي يتعين القيام بها. وهو يتضمن الغرض من الوظيفة، الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

2. مواصفات شاغل الوظيفة (Person Specifications): وتتمثل في تحديد المؤهلات، الخبرات، المعارف والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. وأي معلومات ضرورية أخرى يتطلبها أداء الوظيفة.

وقد يتم إسناد عملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية، على اعتبار أنها تمثل جهة محايدة بين المؤسسة والعاملين، أو إلى موظفي إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنهم الأكثر قدرة على فهم ظروف وطبيعة العمل، أو يتم تكوين فريق عمل من كليهما بما يضمن تعاون العاملين وحياد المكاتب الاستشارية.

¹ Alain Gavand, **Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards**, 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013, p. 280.

² زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 37.

³ Alain Gavand, **Prévenir la discrimination à l'embouche: Pourquoi et comment agir?**, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p. 175.

⁴ Josephat Itika, **Fundamentals of human resource management**, University of Groningen, Mzumbe university, 2011, p. 76.

ثانيا. أهمية تحليل الوظائف

يُعتبر تحليل الوظائف أحد أنشطة المؤسسة الأكثر تأثيراً على جميع عمليات صنع القرار الإداري. وهو الأداة المثالية لمقابلة **انشغالاتها**، لأن له أثر مهم على جميع البرامج؛ فهو الخطوة الأولى التي تُبنى عليها جميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹. وتتجسد أهميتها فيما يلي²:

1. تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي يتم تحليلها.
2. تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين.
3. وضع أسس واضحة لترقية العاملين ونقلهم وبناء هيكل عادل للأجور والرواتب.
4. تحديد الخصائص الشخصية والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف.
5. تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة.
6. تحليل الوظائف هو الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
7. تصميم سياسات للخدمات الصحية والأمن المهني.

ثالثا. طرق جمع المعلومات

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها في جمع بيانات تحليل الوظائف، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1. طريقة المقابلة الشخصية: وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع المعلومات الكاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة. ويعاب عليها أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات كبيرة من حيث الجهد والمال والوقت.
2. طريقة الاستقصاء: يقتضي هذا الأسلوب أن يقوم شاغل الوظيفة بتعبئة نموذج يتم إعداده بدقة من طرف إدارة الموارد البشرية عن الوظيفة المراد تحليلها. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على وعي وثقة العاملين بأهمية الدراسة والنتائج المترتبة عليها ونوعية الوظائف التي يتم تحليلها، وكذا الدقة في تصميم النموذج لتحقيق الهدف المنتظر منه. من بين عيوبها صعوبة فهم الأسئلة واحتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.
3. طريقة الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة أثناء تأدية عمله، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها. ومن عيوبها أنها عالية التكاليف، تتطلب وقتاً طويلاً من المحلل ولا تصلح للاستخدام إذا كانت الوظائف إدارية وليست يدوية.

¹ Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines: à l'ère d'une GRH en transition**, 3^{ème} édition, Chenelière Education inc, France, 2009, p. 85.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 58-60.

رابعاً. استخدامات نتائج تحليل الوظائف

تمثل نتائج تحليل العمل الأساس في تنفيذ وممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنعرض فيما يلي أهم استخداماتها¹:

1. الاستقطاب والاختبار: حيث تستخدم المعلومات عن واجبات الوظيفة وخصائص شاغلها كمعايير لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.
2. التدريب والتنمية: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد نوعية المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة التي تبنى على أساسها مستويات ومحتويات برامج التدريب والتنمية.
3. تقييم الأداء: يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير وأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مفترض أدائه بالأداء الفعلي للعامل للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.
4. التعويضات: حيث تسمح المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف بتقدير حجم ونوعية التعويضات التي تتناسب مع خصائص كل وظيفة وتساعد في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة الوظائف في المؤسسة.
5. حماية العاملين: فمن خلال تحليل الوظائف يتم التعرف على أخطار الوظيفة وأخطار ظروف العمل، وبذلك يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من حوادث وأخطار العمل وتحسين ظروفه.
6. تخطيط المسار الوظيفي: حيث أن معرفة المتطلبات المهنية للوظائف المختلفة يؤدي إلى حسن توجيه العاملين إلى الوظائف الأكثر توافقاً مع قدراتهم، وبالتالي الأكثر احتمالاً من حيث تحقيق النجاح والرضا.
7. الترقية والنقل: فالمعلومات المتعلقة بالوظائف تفيدنا في تحديد سلم الترقية الذي يسلكه العامل في المؤسسة، كما تفيد في توضيح إمكانية نقله من وظيفة لأخرى وفقاً لأسس سليمة.
8. التطور الفعال للتنظيم: حيث يفيد تحليل الوظائف في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات والحد من أثارها السلبية، وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.

¹ راجع:

- سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 122.
- محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 52.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تتم كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار خطة متكاملة؛ تحدد الاحتياجات من الأفراد، نوعياتهم، مستويات كفاءتهم والتوقيت المناسب لتوفيرهم، لتحقيق فعالية هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة.

أولاً. تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، فمن خلاله تحدّد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها"¹.

كما يعرف بأنه: "تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وما هو متوفر منها والفجوة بينهما، وتوفيرها كما ونوعاً لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة واستغلال طاقات وإمكانات المؤسسة"². وهو يمكن أن يكون عملية رسمية أو غير رسمية. وغالباً ما يكون واضحاً في الميزانيات السنوية، وثائق التخطيط الإستراتيجي، مقترحات التمويل وغيرها، وذلك لضمان توفر العدد الكافي من الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة عند الحاجة³. وتشكل عملية تخطيط الموارد البشرية من سلسلة أنشطة تهدف إلى تقدير حالة العرض من الموارد البشرية في أسواق العمل، وكذلك تقدير احتياجات المؤسسة ذاتها من الموارد البشرية والسعي إلى وضع الخطط الفعالة الكفيلة بحصولها على احتياجاتها في التوقيت المناسب، مع الأخذ في الاعتبار أوضاع أسواق العمل وحالة العرض من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة.

ثانياً. أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في العديد من الاعتبارات، من بينها ما يلي⁴:

1. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة، ما يزيد من قدرتها على المنافسة.
2. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة "إنتاج أكبر بتكاليف أقل".
3. تفيد خطط الموارد البشرية في تقدير تكلفة عنصر العمل والتي يمكن على ضوءها إعداد ميزانية تقديرية للأجور، تشمل الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية ومستويات الأجور السائدة والمزايا والخدمات الأخرى.
4. يساعد المؤسسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم معالجة الفائض أو العجز فيها.

¹ The human resource management function. Available from:

http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS_MAN/3_4/c05TheH, consulté le 26/05/2016.

² Benoit Thery, **Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2011, p. 56.

³ HR management standards. Available from:

http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Stan, consulté le 26/05/2016.

⁴ محمد حاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 78-79.

5. يهيئ المؤسسة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ومواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى ونوعية العمل.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر من بينها¹:

1. تخفيض تكاليف اليد العاملة مع الحفاظ على التوازن بين احتياجات المؤسسة ومستوى العمالة.
2. ضمان امتلاك فدر الإنتاج الضرورية لدعم الأهداف التنظيمية.
3. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وضمان استمرارية تطويرها.
4. تقديم المعلومات ذات الصلة، للتخطيط لبرامج الموارد البشرية.
5. تنسيق نشاطات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة.
6. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية فيها.
7. تقديم المعلومات الضرورية لإنشاء خطط المسارات الوظيفية.
8. تنفيذ تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

ثالثا. خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عددا من الخطوات الواجب إتباعها، تتمثل فيما يلي:

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب)، على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط²:

أ. عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا.

ب. مواصفائهم الشخصية.

ج. الوقت المناسب لتعيينهم في مناصبهم بالمؤسسة.

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المؤسسة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوفر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في

¹ راجع:

- Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, op. cit, p. 106.

- Marie-Josée Tessier, **Guide de gestion des ressources humaines**, Technompétences, Montréal, 2013, p. 12.

² ميسون محمود بردويل، "فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن،

المرحلة السابقة. وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة، تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد اعتماداً على المصادر الداخلية أو الخارجية¹.

3. وضع خطة العمل: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل التي تمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله. وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحاليل والمقارنة المشار إليها في المرحلة السابقة، وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة. كما يجب أن تعكس أهداف الموارد البشرية وإستراتيجيتها البعيدة المدى، وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا. ومن بين القرارات التي يمكن وضعها: خطة الانتقاء والتوظيف والتدريب، الترقية، النقل والتقاعد، خطة تعديل الأجور وخطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

4. تنفيذ الخطة ومتابعتها: يتم خلال هذه المرحلة نقل خطة العمل إلى حيز التنفيذ، وذلك وفق جدول زمني يتم إعداده مسبقاً. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها، وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للتكيف مع الظروف السائدة².

رابعاً. المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية، فيما يلي³:

1. ضرورة أقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل فعالة وتتميز بالولاء والانتماء.
 2. أن تنبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المؤسسة، وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل لها.
 3. أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط الموارد البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمؤسسة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري.
 4. يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطة الموضوعية وإمكانية تحقيقها لأهداف المؤسسة.
- فتخطيط الموارد البشرية إذن، عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمؤسسة، أي أنه عملية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط الموارد الأخرى في المؤسسة، وأن التخطيط يعتمد أساساً على وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها عن طريق مواردها المختلفة ومن ضمنها الموارد البشرية.

¹ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 64-65.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 86.

³ محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 80-81.

المطلب الثالث: التوظيف

تُعتبر عملية التوظيف الامتداد المنطقي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية. والمشكل الذي يطرحه كل توظيف هو تحقيق أفضل كفاءة بين القدرات الفردية ومتطلبات المنصب، أي بين المنصب وشاغله. ولذلك، ينبغي تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، كما أنه كلما كان عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبيراً، تكون الفرصة أكبر لاختيار وتوظيف أفضل المرشحين¹. وعادةً ما يُعتبر التسرع في عملية التوظيف مكلفاً وغير مناسب للمؤسسة، وقد يكون بذلك مصدراً للفشل من ناحية إدارة الموارد البشرية². لذلك هناك مبادئ أساسية للتوظيف يجب أن يستند إليها، أهمها مبدأ الكفاءة، مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الحياد والموضوعية. وهي إحدى الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، فهي تشتمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين. وعليه، تُعدّ هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة في نوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين³. وبشكل الاستقطاب عملية ثنائية بين المؤسسة والفرد بحيث كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

أولاً. الاستقطاب

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، تشرع في إجراءات توفير هذه الاحتياجات والتي تعكس بداية ممارسة نشاط الاستقطاب.

1. تعريف الاستقطاب

يعرّف الاستقطاب بأنه: "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف"⁴. ويعرّف كذلك بأنه: "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المرشحين والأكثر ملاءمة لشغل

¹ Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9ème édition, Dunod, Paris, 2016, p. 44.

² Jean- Claude Corbel, **L'essentiel du management de projet: Les pièges à éviter**, Eyrolles, Paris, 2013, p. 25.

³ موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 55.

⁴ نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 149.

الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها¹. وبشكل جذب والحفاظ على الأفراد هدفا أساسيا لإدارة الموارد البشرية. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مناخ عمل إيجابي، مرونة في توقيت العمل وجودة برامج التدريب.

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف. كما أن المؤسسات بوجه عام، يجب عليها اتخاذ قرارات بشأن ثلاثة مجالات للاستقطاب وهي²:
أ. سياسات الأفراد: والتي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المؤسسة عرضها.

ب. مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين، والتي تؤثر في نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف.

ج. خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب: والتي تؤثر في تحقيق التوافق بين الوظيفة والمرشح لشغلها.

2. أهمية الاستقطاب: تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية³:

أ. توفير عدد كبير من الأفراد الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

ب. المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

ج. الإسهام في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي من خلال جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم.

د. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

هـ. خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب، وذلك بسبب جذب أفراد ملائمين وذوي كفاءة عالية.

3. مصادر الاستقطاب: ترتبط قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل بموقع المؤسسة؛ فكلما كانت هذه الأخيرة ناجحة ولديها موقع متميز في السوق، كلما كانت جذابة وقادرة على استقطاب الأفراد بالنوعيات المرغوبة. وذلك من خلال بناء صورة قوية، صادقة وملائمة عن المؤسسة، مما يؤدي إلى نجاحها في اجتذاب واستبقاء المواهب والكفاءات الضرورية لاستمرارية نشاطها ومكائنها⁴. ويشتمل سوق

¹ Wouter Jan Van Muiswinkel, "Future challenges in human resources management and training in national statistical offices", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 5.

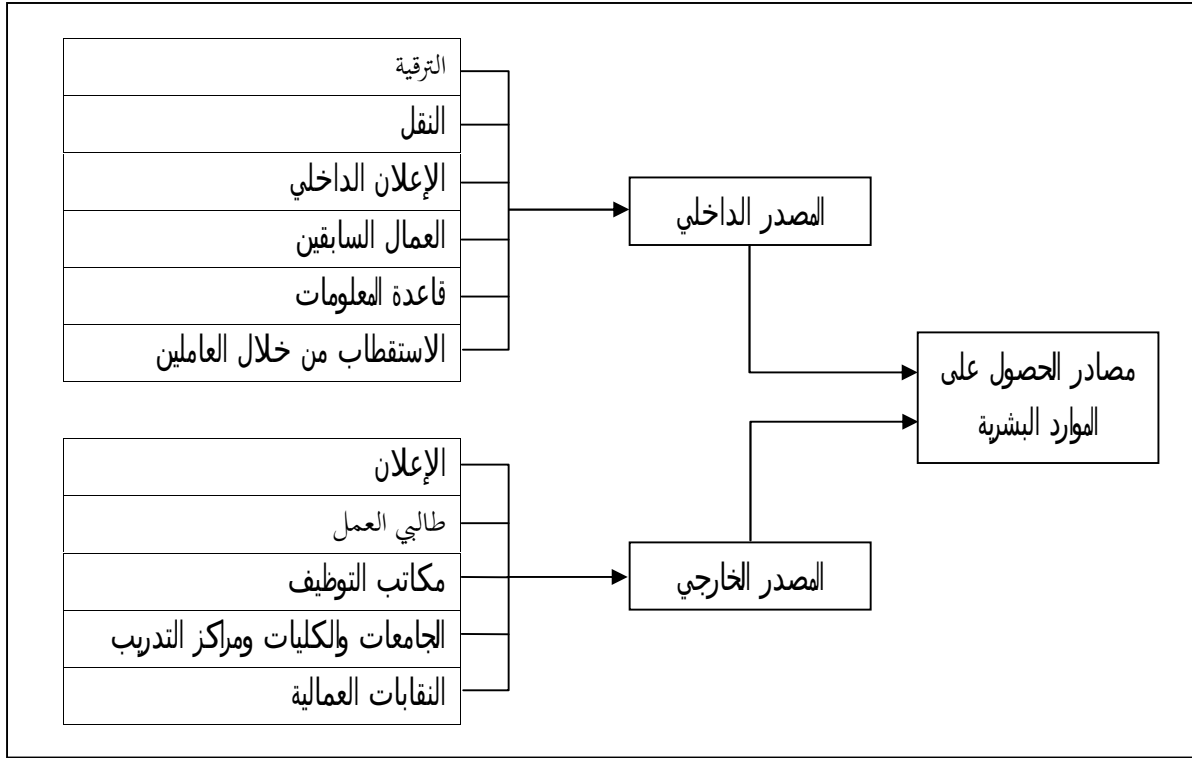
² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 95.

³ ميسون محمود بردويل، مرجع سابق، ص 33-34.

⁴ Rita Braziunaite; Heidi Torstensen; Jan Byfuglien, "Becoming an attractive employer for future employees", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 199.

العمل على العمالة المتاحة (المعرضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل، سواء كانوا يعملون فعلاً ويتطلعون لفرص أفضل أو عاطلين عن العمل. وهناك مصدرين أساسيين للاستقطاب، هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مصادر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: يوسف حليم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 194.

إن المؤسسة تعتمد عند شغل الوظائف الشاغرة على العاملين فيها والذين تتوفر فيهم متطلبات ومؤهلات الوظيفة المطلوبة. ويتم ذلك من خلال الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات أعلى أو النقل من قسم لآخر أو وضع إعلان في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أو الاتصال بالعمال المتقاعدين والمستقلين لمعرفة مدى رغبتهم وإمكانية عودتهم للعمل فيها أو استغلال نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة أو الاستفسار عن أقارب ومعارف العاملين.

كما قد تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة. والمقصود بالمصادر الخارجية هو الاعتماد على العاملين من خارج المؤسسة، وذلك عن طريق الإعلان عن احتياجاتها في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة أو العودة إلى ملفات طالبي العمل للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة أو اللجوء إلى مكاتب التوظيف أو الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعات

والمعاهد العلمية لاستقطاب المتفوقين أو الاتصال بالنقابات العمالية عند الحاجة حيث تقدم خدماتها للمتسبين إليها والراغبين في العمل من خلال نشر إعلانات يستفيد منها من يرغب في التقدم للوظيفة.

ثانيا. الاختيار

إنَّ الاختيار الفعّال هو انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، وهم من تتوافر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها.

1. تعريف الاختيار: يعرف الاختيار بأنه: "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعنية"¹.

ويعرّف كذلك بأنه: "العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية، بالانتقاء من بين المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها"².

وعليه، يمكن القول أن الاختيار يهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وقدرات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، ذلك أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته وإمكانياته، ينعكس إيجابا على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

2. أهمية الاختيار: تحتل عملية الاختيار أهمية بالغة، يمكن إرجاعها إلى ما يلي³:
أ. إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الفرد في الوظيفة المناسبة له. وإذا وضع في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته فإنه سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

ب. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، فتوفر لهم أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وكذا الاستقرار الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لديهم.

ج. إن اختيار الشخص المناسب يضمن تحقيق إنتاجية عالية، ويجعل تعرضه لإصابات العمل محدودا.

3. معايير الاختيار: هي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح للوظيفة، والمستمدة من تحليل الوظائف للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. ويتم دعوة كل مرشح لإجراء الاختبار، ويتم تقييمه من خلال

¹ نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 160.

² Chloé Guillot-Soulez, **Petit lexique- Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016, p. 44.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 115.

هذه المعايير ويتم تعيين المرشح الأقرب للوضع الأمثل¹، من أهم هذه المعايير:

أ. مستوى التعليم: حيث يتم تحديد مستوى معين من التأهيل العلمي لشاغل الوظيفة والتخصص الدراسي، وأحياناً يتم تحديد الشهادة من جهة معينة لاتفاقها مع نظم العمل بالمؤسسة.

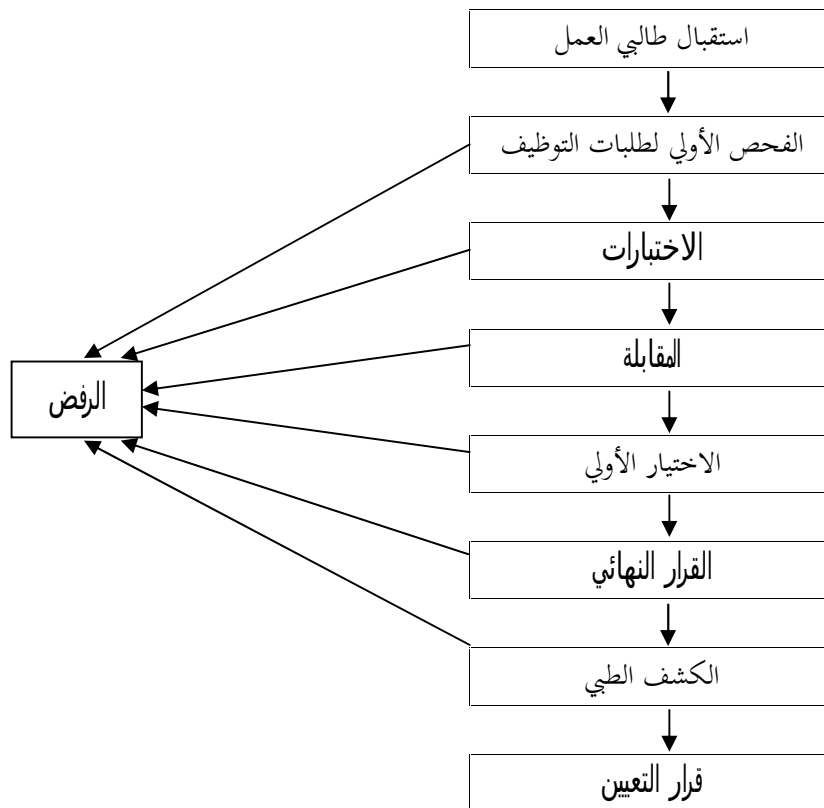
ب. الخبرة السابقة: وتحتل أهمية خاصة لأنها تعني ممارسة العمل بطريقة أفضل، ومؤشراً لنجاح أدائه مستقبلاً. وقد تكون الخبرة بعدد سنوات الممارسة السابقة للمهنة أو سنوات العمل بآخر مؤسسة التحقق بها.

ج. الصفات البدنية (الجسمانية): حيث تتطلب بعض الأعمال صفات جسمانية معينة كالطول أو القوة أو الجمال والأناقة، وذلك حسب طبيعة الوظيفة.

د. الصفات الشخصية: حيث تحدد مدى توافق الفرد مع بيئته، وهي تشير لنمط شخصية المتقدم للوظيفة مثل أخلاقه وطبائعه، حساسيته، ثقته بنفسه، التحكم في الأعصاب ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

4. خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بخطوات معينة، إلى حين اتخاذ قرار اختيار أحد المرشحين وتعيينه، يمر الاختيار بالخطوات التالية:

الشكل رقم (02): خطوات عملية الاختيار



المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 87.

¹ Laetitia Lethiellieux, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 10 ème édition, Gualino, France, 2016, p. 75.

- أ. استقبال طالبي العمل: حيث يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي العمل لغرض التعرف على شروط شغل الوظيفة والامتيازات المرتبطة بها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.
- ب. الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة. وعليه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.
- ج. الاختبارات: وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر. وطالما أن كل عمل يحتاج فيمن يشغله إلى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات والتي تختلف من فرد إلى آخر، نجد أن هناك أنواعا متعددة من الاختبارات، وهي¹:
- اختبارات الأداء: وفيها يطلب من المرشح للتعين، أداء العمل الذي سيكون به عند شغل الوظيفة، لغرض تقييم أدائه واختيار أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة،
 - اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحيانا باختبارات الذكاء. وتقيس هذه الاختبارات القدرة على التلخيص، التحليل، قوة الذاكرة، القدرة على الملاحظة، الفهم اللغوي، سرعة الإدراك والتصور البصري، القدرة اللفظية والحسابية وصحة الحكم على الأمور،
 - اختبارات الشخصية: تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلا، وأهمها الاتزان الانفعالي، الثقة في النفس، القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة على القيادة، مقدار تحكم العاطفة في تصرفاته، النضج والانتماء، التعاون والانطواء،
- د. المقابلة: تعد المقابلة من أكثر الوسائل شيوعا في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختبار، ذلك أنها تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد من حيث خبرته العملية، خلفيته التعليمية وخصائصه الشخصية، من خلال التفاعل المشترك بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.
- هـ. الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها.
- و. القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 154.

ز. الكشف الطبي: هو المرحلة النهائية لعملية الاختيار، اجتياز المترشح للمراحل السابقة بنجاح، وتطابق المهارات والقدرات والصفات التي يمتلكها مع متطلبات الوظيفة. وقبل إصدار قرار التعيين يتم إخضاعه للفحص الطبي أي لا بد له من تقديم شهادة طبية تثبت سلامته من الأمراض المعدية والمزمنة وتمتعه بالصحة واللياقة البدنية التي تؤهله لأداء مهام وواجبات الوظيفة بنجاح بعد تعيينه فيها.

ثالثا. التعيين

يبدأ الاتصال بين الموظف الجديد والمؤسسة قبل التوظيف الفعلي، من خلال استقبالتها لطالبي العمل والمقابلة مع المسؤول عن التوظيف أو المسير أو موظفين آخرين. ويُعتبر انطباع الفرد عن المؤسسة هو الصورة الخارجية لها¹. إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات الاختيار ويشترك مديرو الإدارات الأخرى في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فهي عادة ما تكون من جهة مركزية. وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية، فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

ويقصد بالتعيين: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة"². وتتضمن عملية التعيين أربعة نقاط أساسية، هي:

1. إصدار قرار التعيين: وعادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو أقل قابلة للتמיד.
2. التهيئة المبدئية: في البداية يُسلط الضوء على تكييف العامل الجديد مع الوظيفة والقيام بإجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: من طرف المسؤول المباشر الذي يحدد مدى كفاءته لتثبيتته أو فصله أو تحويله إلى وظيفة أخرى.
4. تثبيت الفرد: ويتم ذلك عند نهاية فترة التجربة وكذا منحه الصلاحية وتهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ مهام عمله. وفيها يمكن للمؤسسة أيضا، أن تقوم باستعراض عام للقوى العاملة لديها، وذلك يسمح لها بإعداد خطط الإحلال، تكييف كل فرد مع منصبه، قائمة العناصر المحتملة لتطوير المسار الوظيفي، خطط التدريب، خطط النقل ما بين الوظائف والمواقع، قائمة الأشخاص غير الملائمين، رغبات الأفراد (ترقية، تدريب، نقل ...)، التي تواجه تطور المؤسسة والوظائف الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة³.

¹ Serge Perrot; Delphine Lacaze, **L'intégration des nouveaux collaborateurs**, Dunod, Paris, 2010, p. 52.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 127.

³ Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p. p 77-78.

المبحث الثالث: تدريب وتعويض الموارد البشرية

إن المرحلة التالية بعد الاستقطاب والاختيار والتعيين في توفير الموارد البشرية الضرورية لنشاط المؤسسة، هي التدريب الذي تكمن أهميته في رفع الكفاءة الإنتاجية ومسايرة التطور في أساليب العمل، من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم من جهة وتغيير أنماط السلوك المتبعة في أداء أعمالهم من جهة أخرى. إضافة إلى ضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق بتعويضهم ومكافئتهم عن جهودهم، ويتم ذلك عن طريق الحوافز والأجور والامتيازات المادية الإضافية التي تخصصها المؤسسة لمواردها البشرية.

المطلب الأول: التدريب

يعتبر التدريب ركيزة أساسية للإدارة السليمة، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي، حتى يصبح المورد البشري أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء مهام وظيفته بالشكل المطلوب.

أولا. تعريف التدريب

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتدريب، وستعرض للبعض منها فيما يلي:

التدريب هو: "جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الفرد العملية والعلمية، من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية، لتعزيز فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية"¹.

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها"². وعليه، فإن التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بأداء مهامهم في الوظيفة الحالية. في حين أن التطوير يركز على توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية³. وترتكز سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية على خمسة ركائز أساسية، هي⁴:

1. تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات المترشحين وإمكاناتهم.

2. تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية.

¹ عبد الفتاح الشملة، "واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 100.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 244.

³ Yannick Freund, **Ressources humaines: Outilset méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016, p. 100.

⁴ Blagica Novkovska, "Managing human resources in small statistical office", **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 45.

3. التحفيز بمختلف أنواع الحوافز.

4. الحفاظ على الموارد البشرية.

5. نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

مع الإشارة إلى أنه لا بد أن تركز المؤسسة على تجسيد ما تمّ اكتسابه من مهارات ومعارف أثناء القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، لضمان تحقيق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير. والتدريب يمثل استثماراً يظهر له عائد يتمثل في زيادة إنتاجية المؤسسة، ويتمثل عائدّه على المستوى الفردي في زيادة المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد واللازمة لأداء عمل معين.

ثانياً. أهمية التدريب

لقد كان التدريب يُستخدم بصفة أساسية لتزويد الموارد البشرية بالمهارات الفنية كالتدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والاستجابة السريعة لحاجات العملاء.

ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال العناصر التالية¹:

1. تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وتعمل على تحسينه وطرق الأداء المناسبة لوظيفة معينة.

2. تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف.

3. السماح للفرد بتنمية فرص العمل، تغيير الوظائف والقدرة على فتح مسارات وظيفية أخرى.

4. ارتفاع مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف، مما يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة.

5. تحقيق التنسيق بين مهارات الأفراد والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك فطرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات.

6. إضافة إلى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرفي الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل².

¹ Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006, p. 131.

² Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002, p. 112.

إذن، التدريب هو وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة، عندما يكون سببها هو أداء الأفراد أو سلوكهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض. ولذلك أصبحت مراكز التدريب تقترح نماذج متنوعة ببرامج متخصصة، حيث هناك فرق بين البرامج التدريبية الضرورية لكل مؤسسة، والفرقة بينها ليست مهمة سهلة. وإن صياغة البرنامج التدريبي هو تطبيق أسلوب يتطلب مهارات حسب خصوصية المواضيع المعالجة، وتقنية التدريبات التي سوف تُقترح لضمان التطور التدريجي للكفاءات والمرونة اللازمة للتكيف مع مختلف التغيرات¹. إلا أن هناك من يفضل التدريب الذاتي عبر الانترنت؛ لأن التكلفة في الوقت والجهد والمال أقل، ومن جهة أخرى، يكون تحصيل المعارف والمهارات أكبر. إضافة إلى الإيجابيات العديدة التي يتميز بها هذا النمط من التدريب خاصة ما يتعلق باختيار المتدرب للوقت الذي يراه مناسباً وكذا المهارات الجديدة التي يرغب في اكتسابها بالتحديد².

ثالثاً. أهداف التدريب

تضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلاله، نقوم بتلخيصها فيما يلي³:

1. ضمان مستوى مرتفع من المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد وتسهيل تكيفهم مع مختلف التغيرات في مهام وظائفهم. إضافة إلى تنويع وزيادة معرفتهم بمختلف الظواهر.
2. تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك واتجاهات الأفراد لأخلاقيات العمل بالمؤسسة.
3. الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء.
4. خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات.
5. رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات ومستوى أداء الأفراد.
6. تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات، وهذا باعتبار أن الموارد البشرية هي بمثابة أصل هام من أصولها؛ فالتدريب يقود إلى زيادة قدرتها على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وكذا على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها⁴.

رابعاً. مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فنيين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون فعالاً استثماراً ويحقق الأغراض المستهدفة منه.

¹ Virgile Lungu, *Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital*, Gereso Edition, France, 2016, p. 92.

² Philippe Maubant; Michel Boisclair, *Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines*, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013, p. 45.

³ RiikkaMakinen, "Training programme in statistical skills", *Human resources management and training*, United Nations, New York, 2013, p. 87.

⁴ الشيخ الداوي، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008، ص 13.

1. جمع وتحليل المعلومات: من الضروري أن يقوم القائم على إعداد خطة التدريب، بجمع مجموعة من البيانات، تُمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية: إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالبا ما يطلق عليها: مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة¹. وهي تعبر عن التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويحدد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد².
3. تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يتضمن عدة عناصر، أهمها:
 - أ. تحديد أهداف موضوعات التدريب: والتي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب.
 - ب. اختيار أساليب التدريب: إذ تختلف الأساليب التدريبية حسب الظروف والمواقف؛ فقد يكون على شكل محاضرات وعروض تُقدّم في دورات تغطي موضوعاً محدداً. وفي بعض الأحيان، تُستخدم التمارين العملية لتوضيح ودعم الإطار النظري. والأساليب التدريبية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تُقدّم من خلال أفراد من داخل المؤسسة أو من طرف متعاقدين خارجيين، وهي تتسم بالكفاءة كون الجلسات مخصصة لموضوع واحد محدد³.
 - ج. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية لتقليل زمن التعلم والتكلفة.
 - د. اختيار المدربين: والذي يمثل عنصراً هاماً من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدى من طرف أعضاء فريق العمل بمركز التدريب، حيث أن هناك ترابط وتكامل بينهم؛ ففشل أحدهم أو عدم التعاون والتنسيق بينهم سينعكس سلباً على البرنامج التدريبي ككل⁴.
 - هـ. تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك لتحديد فوائد برامج التدريب مقارنة بتكاليفها.
4. تنفيذ البرامج التدريبية: وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي، والتي تتضمن ما يلي:
 - أ. إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية.

¹ حنا نصر الله، "متطلبات التدريب والتنمية البشرية"، أوراق ووفائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 106.

² Dag Roll-Hansen, "Setting up in-house training: Some issues to consider", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 66.

³ Anne Kofoed; Mats Olsson, "Learning and development in challenging times", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 208.

⁴ Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise: administration et organisation**, 1ère édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007, p. 137.

ب. تحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، ويتم اختيار المكان استنادا إلى نوع التدريب وإمكانيات المؤسسة.

ج. متابعة المدربين والمتدربين.

5. تقييم البرامج التدريبية: تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها تشكل عبء على مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ذلك أنهم مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحتهم فرص التدريب، وفي الوقت ذاته مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا، إن لم تكن مستحيلة أحيانا¹. ويقع على عاتق المديرين اتخاذ الإجراءات اللازمة²:

أ. قياس العائد على الاستثمار في التدريب.

ب. دمج تغير وتطور معايير وقواعد وظيفة الفرد.

ج. قياس أداء المؤسسة الداخلي على مستوى مصالحها (مقارنةً بالسنة الماضية) بالأهداف المحددة وبالمنافسين.

د. قياس درجة رضا العاملين والعملاء.

يجب أن تكون البرامج التدريبية مستمرة ويكمل بعضها بعضا، وأن يكون كل برنامج مقدمة لبرنامج آخر وأن تتم الاستفادة من الأخطاء والثغرات مع استدراكها في الوقت المناسب. فالتطور لا يقف عند حد معين والتدريب لوحده لا يكفي للنهوض بالموارد البشرية دون قناعة ذاتية تدعم هذا التدريب، فيجب أن تتوفر لدى المتدربين إرادة ذاتية للتطور ورغبة حقيقية في التغيير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأن يعالج التدريب مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم والتي تترجم في شكل احتياجات تدريبية وأن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لمستوى المتدربين وإمكانيات المؤسسة الهادئة والبشرية والهدف من إجراء عملية التدريب.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة الحكم على مدى فعالية سياساتها المختلفة من استقطاب واختيار وتدريب، كما يمكن للمؤسسة ولل فرد نفسه التعرف على نقاط القوة لديه وتعظيمها والتعرف أيضا على نقاط الضعف لمعالجتها.

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووفائف ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 246.

²Virgile Lungu, op. cit, p. 99.

أولاً. تعريف تقييم الأداء

يُعدّ الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا يجب الاعتماد على التدريب المستمر لتحسين مستوى أدائه، باعتباره أحد الوسائل التي تؤدي إلى رفع وزيادة أداء الأفراد وصقل مهاراتهم وإكسابهم الخبرات العلمية التي تدعم أدائهم بشكل أكثر فعالية. ويعرف الأداء بأنه: "الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص لآخر"¹.

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية"². ويعرّف كذلك بأنه: "عملية متابعة مدى تطوّر أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير وقواعد محددة. بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة، وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (المعاجتها)"³.

وحسب عبد الباقي، فإن تقييم الأداء هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحتهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى"⁴. ويعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وتشمل الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية. كما أنه يتضمن أداء الفرد في عمله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. وهو يعدّ وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل جوانب الضعف. وكذا التعرّف على مدى نجاح الفرد في تأدية مهام واجباته الحالية، والحكم على قدرته على تحمّل مهام ووظائف أعلى في السلم الإداري مستقبلاً. وتتطلب هذه العملية توفر معايير ومعدلات أداء تتم على أساسها المقارنة بين أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم بكل شفافية وموضوعية وبعيدا عن التقدير الشخصي للمقيّم.

¹ أيمن سيد عبد العطي، "المدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص 98.

² Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats, MarcelDidier, Canada, 2012, p. 66.

³ Claudine Blackburn; Sylvain Tetreault, Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins, Gereso, France, 2013, p. 111.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 373.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي¹:

1. أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات، تبعا لدرجة أهميتها.
2. أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع.

3. أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصرفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة.
 4. أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها.
 5. أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات بحيث يسهل الرجوع إليها عند الاقتضاء.
- ثانيا. أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين تم قياس وتقييم أدائهم، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية للعاملين²:

1. تطوير قابليات ومهارات العاملين.
 2. تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.
 3. الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلا.
 4. رفع الروح المعنوية لديهم بسبب إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام من طرف المؤسسة، مع وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن حصولهم على التعويضات والمزايا الوظيفية.
- أما بالنسبة للمؤسسة، فهي تمكنها من تحقيق الأهداف التالية:

1. توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
2. تحديد الأفراد الذين يمكن ترفيتهم إلى مناصب أعلى، والذين يمكن الاستغناء عنهم.
3. تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين كنوع من المقابل للتميز في الأداء، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الضرورية لهم.

¹ صورة زاوي؛ ميلود تومي، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 9-10.

² محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد؛ ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 124-125.

4. تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المؤسسة.

5. تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء؛ فمن خلال متابعة المرؤوسين وجمع المعلومات عنهم وتحليلها، يتمكن الرؤساء من زيادة قدرتهم على التقدير والحكم على الأمور واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.

وما تجدر الإشارة إليه، أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير؛ فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال الأفراد العاملين بها، ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق مخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، بحيث يستخدم التقييم لضمان تناسق نشاطات الأفراد ونتائجهم وأهداف المؤسسة¹.

ثالثاً. خطوات تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها. وتشتمل عادة على العناصر التالية²:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة، والهدف من عملية التقييم، وتوضيح ذلك لكل من العاملين والمشرفين.

2. اختيار طريقة التقييم: بحيث يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، لأنها ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين العامل ورئيسه.

3. تدريب المشرفين: نظراً لارتباط عملية التقييم ببعض القرارات الهامة كالترقية، العلاوات، المكافآت، وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم، يجب تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه.

4. مناقشة طرق التقييم مع العاملين: قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع العاملين الطريقة المستخدمة في التقييم، أهدافه، العناصر التي سيركز عليها والفوائد المتوقعة الحصول عليها.

5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، لذلك يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، كما يجب أن يتم تقييم الأداء والسلوك في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس.

¹ سعد الغنزي؛ مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 16.

² مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص ص 106-107.

6. مناقشة نتائج التقييم مع العامل: فمن حقه أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه لمعرفة مدى تقدمه في العمل ومقارنتها مع ما هو متوقع منه.

7. اتخاذ القرارات الإدارية: وتتعلق بنواحي عديدة مثل: النقل، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات اتخاذ القرارات. رابعا. طرق وأساليب تقييم الأداء

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، نذكر من بينها ما يلي:

1. التقرير المكتوب: إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعا هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاءة العاملين. وهي عبارة عن نموذج مطبوع يقوم المشرف أو المسؤول عن عملية التقييم باستيفاء بياناته عن كل العاملين تحت إشرافه. ويشمل عادة هذا التقرير عددا من الصفات أو الخصائص التي تختلف باختلاف أنواع الوظائف¹، وهي عبارة عن عوامل أو عناصر يرتبط بعضها بإنتاج العامل مثل درجة المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج وجودة الإنتاج. وعوامل تتعلق بسلوك العامل مثل التعاون، السلوك الشخصي في العمل، المواظبة، المبادرة، القدرة على تحمل المسؤولية، العلاقة مع الرؤساء، احترام مواعيت العمل والالتزام الانفعالي.

2. طريقة الترتيب البسيط: في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل، ويأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء. ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وتنجح هذه الطريقة في المؤسسات التي تشكّل الاستقلالية في تعيين العاملين وإعلاء خدمتهم بناء على الأداء.

3. طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، والذي يتم استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، حيث يقوم المسؤول المباشر بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل مهما كان نوعها في سجلات تتم مراجعتها عند عملية التقييم الدورية لأداء العامل².

4. طريقة الإدارة بالأهداف: ويطلق على هذه الطريقة أيضا "التقييم على أساس النتائج"، وفيها يجتمع المسؤول المباشر بمرؤوسيه لوضع أهداف محددة تتحقق بالوصول لنتائج معينة خلال فترة زمنية محددة. ويلعب المسؤول المباشر دورا هاما في مساعدة المرؤوسين وتقديم النصح والإرشاد والتأكد من سير العمل وفقا للخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ. ومع نهاية المدة المحددة، تتم عملية التقييم في ضوء النتائج

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص 379.

² خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص ص 163-164.

المحقق، أي مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها في بداية المدة دون الأخذ بعين الاعتبار سلوك المرؤوسين أو صفاتهم.

المطلب الثالث: التحفيز

يرتبط الجهد المبذول من طرف الأفراد بمدى إحساسهم بالولاء للمؤسسة والتكامل معها. وهي تستخدم الحوافز لحثهم على بذل الجهود والتفاني في خدمتها، وبذلك تحقيق مستويات أداء عالية. ولكن مستوى الأداء لا يتأثر بالتحفيز فقط، بل هناك محددات أخرى مثل ظروف العمل (المعدات والتجهيزات والإشراف) وتوفر المهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من إنجاز عملهم بكفاءة، وبذلك فإن أي قصور في أي من هذه المجالات سيؤثر سلباً على الأداء.

أولاً. تعريف التحفيز

يعرّف التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة. ويقصد بالتحفيز أنه: "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"¹.

ويعرف كذلك بأنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وإشباع حاجاته الذاتية"².

كما يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"³.

ويعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر. ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما⁴:

1. حاجات أولية: والتي تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان.
2. حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية، وتتطور وفقاً للنضج العقلي للفرد. ومن أمثلتها: المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير.

¹ يوسف حليم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 404.

² يوسف مسعود غنيم، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 46.

³ Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2^{ème} édition, de Boeck&Larciers.a, Bruxelles, 1998, p. 61.

⁴ سعاد نائف بنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 407-408.

ومن خلال الحوافز يمكن إثارة العامل من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستواه والتميز في الأداء، ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها.

حيث تعرّف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنّها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها"¹. كما تعرّف بأنها: "وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد لتثير رغبتهم وتحلق لديهم دوافع يسعون للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع"².

وإذا أردنا التفرقة بين الدافع والحافز، نجد أن الدافع إلى العمل (Motive) هو قوة داخلية تدفع الفرد للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها. أما الحافز على العمل (Incentive) فهو عامل خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. وعليه، فإن سلوك الفرد يتحدد ليس وفقاً لما هو متاح من حوافز وإنما وفقاً لدوافعه الشخصية. وهكذا فإن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك العاملين، أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيراً أقل في سلوكهم، لأنه عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية ينتج عدم التوازن أو عدم الانضباط.

ثانياً. أهمية التحفيز

إن الاهتمام بموضوع الحوافز، بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية وتطوّر عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، وتستند زيادة أهميته إلى عدة اعتبارات نبرزها في العناصر التالية³:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودته ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، وعلى الأخص ما يتعلق بالتقدير والاحترام.
4. إشعار العاملين بروح العدالة بالمؤسسة، وبذلك تحسين صورتها أمام المجتمع وجذب أفضل الكفاءات إليها.

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 66.

² يوسف مسعود غنيم، مرجع سابق، ص 46.

³ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 15-16.

5. زيادة الالتزام التنظيمي، والذي يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، بحيث يمثل عملية مستمرة يظهرون من خلالها اهتمامهم بمؤسستهم واستمرارية نجاحها ورفاهيتها. **وسكن وصفه** بثلاث عوامل، تتمثل في¹:

أ. إيمان كامل بالقيم التي تتبناها المؤسسة وقبول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ب. استعداد تام لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.

ج. رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المؤسسة.

ثالثا. أهداف التحفيز

هدف عملية التحفيز في المؤسسات إلى تحقيق ما يلي²:

1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنهما تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

2. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل معها وتفضيلها عن غيرها.

رابعا. أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسة، لمقابلة دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم. منها نذكر:

1. حسب طبيعة الحافز: تنفرع الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

أ. الحوافز المادية: تشمل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم.

ب. الحوافز المعنوية: اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري واعتبروا أن للحافز المعنوي تأثيرا فعالا على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق معدلات أداء عالية؛ كتوفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهودهم.

¹ أحمد مداوس اليامي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 224.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 122.

2. حسب المستفيد من الحافز: وفقا لهذا المعيار، تنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .

أ. الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل¹. ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما لديه إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل.

ب. الحوافز الجماعية: تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المؤسسات في معظم دول العالم على اختلاف أنظمتها الاقتصادية.

3. حسب أثر الحافز: حيث ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو سلبية.

أ. الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لديهم، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا.

ب. الحوافز السلبية: وهي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل، في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب؛ من خلال التوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية وتخفيض الرتبة.

المطلب الرابع: تصميم نظام الأجور

يعتبر تحديد معدلات الأجور واحدا من أصعب المهام في إدارة الموارد البشرية، ليس فقط باعتباره عملية معقدة نسبيا، ولكن لأهميته لكل من المؤسسة والعاملين فيها. حيث تمثل الأجور وملحقاتها بالنسبة للمؤسسة جزءا كبيرا من التكلفة الكلية. أما بالنسبة للعاملين، فهي وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية. ومن شروط تحسين الأداء عدالة الأجور، والتي تشير إلى الحصول على رواتب تتناسب مع القدرات والخبرات والمجهودات المبذولة.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 23.

أولاً. تعريف الأجور

إن الأجور والرواتب هي أحد العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المؤسسة بصفة عامة.

حيث يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"¹.

كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد: الأداء المستحق، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات"².

وتعرف الأجور كذلك بأنها: "ما يُدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف". حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تمييز الجهود والنتائج³. وتشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير. وهي ترتبط بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج⁴.

وهناك مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالأجر ينبغي التفريق بينها، من أهمها ما يلي:

1. الراتب: يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، وغالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين في المؤسسات الحكومية، والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة بغض النظر عما تم إنجازه خلالها.
2. الأجر: يستخدم هذا المصطلح عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً في مؤسسات القطاع الخاص لتعويض العمال، حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم⁵. إلا أن التفرقة قد اختفت تقريباً، ويُستعمل كلا من كلمة "أجر" أو "راتب" بشكل مترادف. والواقع

¹ Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016, p. 77.

² Karim Messegem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009, p. 121.

³ Thierry Picq, "Ressources humaines: Les fondamentaux", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 339.

⁴ Hanna Barlund, "Strategy based HR management in practice", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 26.

⁵ سعاد نائف بروتوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 265.

أنه يشمل نظير العمل أو الجهد المبذول، ويمثل كل ما يحصل عليه الفرد من طرف صاحب العمل بأي شكل من الأشكال¹.

3. إجمالي الأجر (الأجر الخام): وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات.
 4. صافي الأجر (الأجر الصافي): هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات. أي هو الأجر الذي يستلمه العامل، وتتمثل الاقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز)².
 5. الأجر النقدي (الاسمي): هو مقدار ما يحصل عليه الفرد من مبالغ نقدية مقابل مجهوداته. ومجرد ارتفاع الأسعار، فإن قيمتها الحقيقية تنخفض وقوة الشرائية تتدهور، وبذلك تصبح لا تلبي احتياجاته الأساسية.
 6. الأجر الحقيقي: هو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لإشباع حاجاته المتعددة.
 7. الأجر العيني: هو مقابل غير مادي ويعتبر مكافئ للأجر النقدي، يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد، ومن أمثلتها: الرعاية الطبية والعلاج، المواصلات، السكن، الملابس ووجبات الطعام في العمل.
- ثانياً. أهداف الأجور

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف، من خلال سياسات عادلة للأجور المدفوعة للعاملين. تتمثل في الجوانب التالية³:

1. مكافأة السلوك المرغوب فيه كالأداء المتميز، الانتماء، الولاء للمؤسسة، الخبرة المتراكمة وتحمل المسؤولية.
2. السيطرة على تكاليف العمل عن طريق تحديد الأجور، بحيث يتم الحصول على الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة بأجور معقولة.
3. المحافظة والإبقاء على العمالة الحالية بالمؤسسة.
4. جذب واستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية للعمل بالمؤسسة، لاسيما في حالة وجود مؤسسات منافسة، مع قلة العرض من الكفاءات الفردية.
5. الانسجام والتكامل مع القواعد والنظم والقوانين التي تحددها الدول في مجال الأجور وحماية العاملين.

¹ Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeire, **Gestion des ressources humaines**, 4 ème édition, Dunod, Paris, 2012, p. 240.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 284.

³ راجع:

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2009، ص 242.

- السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 60.

ثالثا. مبادئ تصميم نظام الأجور

هناك مجموعة من الأسس أو المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد نظام الأجور، الذي لابد أن يتسم بالدقة حتى يكون ذا تأثير إيجابي. لعل أهمها¹:

1. أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة؛ من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
 2. أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضاً مع تلك المدفوعة بواسطة المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، وأن تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.
 3. أن يكون نظام الأجور ثابتاً ومستقراً بحيث لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك.
 4. أن يرتبط الأجر بالأداء الفعلي: فالأجر السليم من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء، هو أجر يعوض العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، إلا أن تحقيق ذلك صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر بل على كل المكافآت التي تمنحها المؤسسة. وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط، أهمها ما يلي:
 - أ. تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمؤسسة، لذلك يتم الاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف.
 - ب. تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للعامل، ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.
 - ج. اعتماد أنظمة مشاركة في الأرباح أو حقوق للحصول على أسهم، وهي صيغة تستخدم لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلاً. حيث لم يعد الأجر مقتصرًا على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل، بل أصبح جزء من مجموع ما يحصل عليه من عناصر مادية ومعنوية؛ من أهمها ما يحصل عليه العامل مقابل عمله الإضافي، الإجازات المدفوعة الأجر كالإجازات الطارئة أو العادية أو المرضية، الوجبات الغذائية، مصاريف التنقل والمعونات المالية في حالة الوفاة أو العجز أو الإصابة.
- رابعا. مراحل تصميم نظام الأجور

يجب أن يتم تصميم نظام فعال للأجور يحقق العدالة والمصداقية ويعمل على توفير الرضا الوظيفي للعاملين. وعموماً يتم تصميمه وفقاً للمراحل التالية:

¹ راجع:

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 339.

- يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سابق، ص 352.

1. إجراء بحوث الأجور: يتم تسعير الوظائف بالمؤسسة من خلال إجراء بحوث ودراسات الأجور، للتعرف على معدلات الدفع السائدة لدى المؤسسات المشابهة وأيضا في سوق العمل، ويمكن القيام بها من خلال الصحف والدوريات المتخصصة في الأجور وأيضا من خلال استخدام الانترنت وغيرها. ويتم إجراء البحوث بهدف تقييم الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المؤسسة مقارنة بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، كما يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى مثل: الحصول على بيانات التأمين الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر سواء العادية أو المرضية، والمزايا الأخرى التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها.

2. تقييم الوظائف: تقييم الوظائف هو تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرفة واضحة ودقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها¹، وذلك بهدف تحديد الأجر المناسب لهذه الوظائف. ويرتكز ذلك على عدة عوامل من بينها: الجهود المطلوبة للوظيفة، المسؤوليات والواجبات اللازمة لها، المهارات والمعارف والخبرات، درجة صعوبة أو سهولة أداء الوظيفة، تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى، ظروف العمل المرتبطة بأدائها. بمعنى أنه يتم التركيز في عملية تقييم الوظائف على قياس المدخلات المطلوبة من العاملين لكل وظيفة ومن ثم تحديد ما تستحقه هذه الوظيفة من عوائد نقدية.

3. تجميع الوظائف المتشابهة في فئات: بعد الانتهاء من مرحلة تقييم الوظائف وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، تقوم لجنة التقييم بتحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة، ونظرا لصعوبة التعامل مع كل وظيفة على حدا ولاسيما في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على عدد كبير من الوظائف فإنه يتم تجميعها في شكل مجموعات وظيفية أو فئات بحيث تضم كل فئة الوظائف المتشابهة في الطبيعة أو المتقاربة في الأهمية تمهيدا لتخصيص أجر لكل فئة².

4. تسعير الفئات الوظيفية: بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الفئة ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق نفس المجموعة بنفس المعاملة من حيث الأجر المدفوع³، ويجب مراعاة التوازن ودرجة تماثل معدلات الأجر الحالية في المؤسسة مع مثيلاتها في سوق العمل وتسمى هذه الطريقة: معدلات الأجور على أساس السوق.

5. إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة،

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 218.

² سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 155.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص 346.

وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة فئة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً وكذا معالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور¹، ذلك أن الأجور العادلة والمكافئة للجهود المبذولة، بإسهامها في تحقيق رضا الأفراد، تتيح للمؤسسة الاحتفاظ بالحجم الكافي من العمالة المدربة والكفأة وذات المهارة العالية. ويجب أن يكون مستوى الأجور كافياً لتلبية متطلباتهم وفقاً لمستويات الأسعار السائدة، حتى لا ينعكس ذلك في ضعف دوافع الأفراد للعمل الجاد والأداء المنتج، وما يتبع ذلك من زيادة في معدلات الغياب ودوران العمالة أو التعامل غير المنضبط مع عملاء المؤسسة، بما يؤثر سلباً على صورتها لدى زبائنها.

المبحث الرابع: إدارة الحركة الوظيفية والسلامة المهنية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في إطار تنمية العاملين لديها، تقوم ليس فقط بإحاقهم ببرامج تدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهام وظائفهم، بل تتعداه إلى وضع نظام لتخطيط وتطوير مساهمهم الوظيفي وتوفير النصائح والإرشاد وتوجيههم إلى الكيفية التي تمكنهم من الارتقاء والتقدم في حياتهم الوظيفية. إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين لغرض المحافظة عليهم من إصابات وحوادث العمل والأمراض المهنية التي قد يتعرضون لها أثناء تأدية واجباتهم الوظيفية.

المطلب الأول: تطوير المسار الوظيفي

يختلف مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة من فرد إلى آخر، تبعاً لاختلاف الآمال والطموحات الوظيفية لكل منهم والتي يمكن أن تتحقق خلال مدة الخدمة بها، إضافة إلى مدى توفر وكفاية الفرص المتاحة. والمستقبل الوظيفي أو المسار الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المؤسسة، فيعرف مختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها خلال حياته الوظيفية، بما في ذلك الوظائف التي يُحتمل أن يرقى أو يُنقل إليها والوظيفة التي يمكن أن يتقاعد عن العمل منها.

أولاً. تعريف المسار الوظيفي

يُعرف المسار الوظيفي بأنه: "سلسلة أو تطور مهام الفرد في العمل داخل المؤسسة أو خارجها، إلى جانب الاكتساب المستمر للمهارات والخبرات. وهو يتضمن فكرة توسيع الكفاءات والمسؤوليات، إما في وظيفة أو في عدة وظائف، وعادة ما ينطوي على عدة تحركات أفقية (النقل الوظيفي) أو عمودية (الترقية)"². كما يعرف بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن"³.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 290.

² "A framework for human resources management". Available from: http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf. consulté le 26/05/2016.

³Loïc Cadin; Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p. 92.

ويعرفه (Greenhaus) وزملاؤه بأنه: "نمط الخبرات المرتبطة بالعمل، والتي تسرع من تقدّم الفرد في حياته الوظيفية"¹. وتشمل الخبرات الوظيفية كل الأحداث والمواقف الموضوعية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والأنشطة المرتبطة بالعمل، وكذا التفسير الشخصي والتقديري للأحداث مثل طموحات العمل، التوقعات، القيم والاتجاهات². وقد تناولت الكتابات مفهوم المسارات الوظيفية من جوانب معينة دون غيرها؛ فهناك من يتناول مفهوم المسار الوظيفي من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقّي والنمو داخل المؤسسة، حيث يركّز هذا المدخل على انتقال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية. وهناك من يتناول المسار الوظيفي من حيث أنه قرار التدرّج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين. وهناك من يتناوله من منطلق الخبرات العلمية والمعرفة المتراكمة التي تتكوّن لدى العامل من خلال الممارسة التاريخية لمهام الوظيفة أو الوظائف التي يشغلها. إضافة إلى المدخل الذي يركّز على الخبرات والمعارف غير الوظيفية في تحديد المسار الوظيفي، مثل الحاجات والاتجاهات والطموحات والدافعية والرضا وغيرها من الجوانب السلوكية والشخصية التي ترسم التوجه الوظيفي للفرد.

ثانياً. تعريف تطوير المسار الوظيفي

رأينا أن المسار الوظيفي يتضمن الوظائف المتنوعة التي يمارسها الفرد، وأنواع المسؤوليات والأنشطة التي تُكوّن تلك الوظائف والانتقال بينها. وللتعرف على مفهوم تطوير المسار الوظيفي، نقدّم التعاريف التالية:

حسب أحمد ماهر فإن تطوير المسار الوظيفي هو: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلّدونها من ناحية أخرى، وذلك لغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"³.

ويعرّف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه: "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية، أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقياً أو رأسياً، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة"⁴.

ويعرّف أيضاً بأنه: "يتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يبيّن التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة، ورغبات وطموحات الأفراد"⁵.

¹ جون وارنر؛ راندي دي ساهون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2011، ص 507.

² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 305.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 522.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2008، ص 345.

⁵ Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 14^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 2013, p. 255.

كما يمكن تعريفه بأنه: "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها"¹.

إذن، من خلال التعاريف السابقة، يمكن إعطاء التعريف الموالي:

تطوير المسار الوظيفي هو مجموع خطط وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين والوظائف التي يشغلونها، وفقا لاحتياجات المؤسسة والفرص المتوفرة لديها، وذلك من خلال توفير الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد وتخطيط وتطوير من طرف المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف الأفراد، ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتبعية تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن استخلاص العناصر التالية:

1. تطوير المسار الوظيفي مهم لكل من الفرد والمؤسسة، وهو يهدف إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد واحتياجات المؤسسة.

2. تطوير المسار الوظيفي نشاط متشابه ومعقد لأن شاغلي الوظائف مختلفون من حيث الصفات والطموحات والأهداف والتطلعات الوظيفية.

3. وجوب تدخل المؤسسة من خلال عدة ممارسات تنظيمية وإدارية في مجالات: الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل وإنهاء الخدمة، بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءاته.

4. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية حيث يقع على عاتق الفرد تأهيل نفسه وتحديث معارفه وإحداث تكيف لاتجاهاته ورغباته، بصورة تساعد المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات.

ثالثا. أهمية وأهداف تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة، وذلك نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها. ويشير تحليل الأدبيات بالنسبة لمؤيدي المدخل الجديد للمسار الوظيفي أنه تم تجاوز المدخل التنظيمي الذي يكون فيه دور المؤسسات مهيمن على المسار، في حين، نجد حاليا أنه يتم تفعيل فرضية الأولوية لطموحات وعمل الفرد. وكلما كان هناك تطور معتبر في المسارات فهذا يخدم مصالح كل من الأفراد والمؤسسات، لذلك هذا المنظور يعتبر المؤسسة بمثابة مجال للتعاون والإثراء المتبادل². وتتمثل هذه الأهمية في³:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 200.

² Louise Lemire; Gaétan Martel, *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*, Presses d'Université du Québec, Canada, 2007, p. 241.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 378-379.

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.
2. مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.
3. الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
4. تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة، وزيادة ولائها وانتمائها.
5. تعزيز إحساس الفرد بالأمان الوظيفي، والذي يعتبر حالة إدراكية من الفرد لمستوى الأمان المحيط به في وظيفته، ويشمل مدى إحساسه بتوقعات إيجابية حول مستقبله الوظيفي في عمله الحالي، ومدى إدراكه لتوفر فرص ترقية أمانه، وتوقعات الأمان حول وظيفته ككل. ذلك أن الإحساس بالأمان الوظيفي يمثل حاجة أساسية لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت¹.

إن تخطيط المسار الوظيفي يهدف إلى تطوير وظائف الأفراد والبحث عن مهام وتحديات جديدة والنجاح فيها، استناداً إلى الخبرة السابقة والكفاءات المتوفرة. وهو يسعى إلى تحقيق التناسب والتوافق بين الطموحات الوظيفية للعاملين واحتياجات المؤسسة².

وبصفة عامة، يمكن إبراز أهداف المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي، في العناصر التالية³:

1. إدارة الترقيات وتطوير كفاءات مواردها البشرية.
 2. إشباع احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
 3. تحقيق أعلى مستويات تحفيز وإنتاجية العاملين.
 4. تخفيض معدل دوران العمل، التغيب وحوادث العمل.
 5. تحقيق أفضل توازن بين العرض والطلب على العمل داخل المؤسسة.
- أما أهداف العاملين، فيمكن عرضها كما يلي⁴:

1. الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وتحقيق مستقبل وظيفي ناجح يتوافق مع تطلعاتهم الوظيفية.
2. إمكانيات التطور المهني وتنمية الكفاءات والمهارات وفرص العمل.
3. تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير والإنجاز.

¹ عبد الناصر محمد حمودة، "نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل: دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة بصعيد مصر"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 346.

² Elina Paakko, "Recruiting and retaining qualified staff at statistics Finland", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 176.

³ Chloé Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 9 ème édition, Gualino, France, 2016, p. 52.

⁴ Ibid.

ويتكون مجال إدارة المسار الوظيفي من أربعة ممارسات رئيسية، هي¹:

1. التوظيف: ارتباطا مع إستراتيجية المؤسسة والاحتياجات التشغيلية، يتم تحديد حجم التوظيف ومستوى التأهيل المرغوب، مصادره، طرق التوظيف وعملية دمج العاملين الجدد.
2. التدريب: يتم تحديد إستراتيجية التدريب، وفقا للاحتياجات التدريبية وتماشيا مع إستراتيجية المؤسسة.
3. التقييم: يتم تحديد الطرق المستخدمة، وخاصة عناصر عملية التقييم، توقيته وإجراء متابعة التقييمات.
4. النقل: تحديد الشروط المصاحبة لعملية النقل، تنفيذ مدخل خاص لذوي القدرات العالية، تحديد شروط وطرق إعادة التصنيف.

رابعا. نموذج تطوير المسار الوظيفي

تحرص المؤسسات على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية والحفاظ على فعاليتها وكفاءتها. وفي المقابل، يسعى العاملون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمان والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية. ومن هنا تبرز مشكلة تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتي يكون فيها دور المؤسسة لا ينفصل عن دور الفرد. وعليه، فإن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على بعدين أساسيين، هما²:

1. تخطيط المسار الوظيفي: وهو أن يخطط الفرد مساره الوظيفي بطريقة ذاتية، ويتضمن العديد من الأنشطة مثل: تقييم قدرات واهتمامات الفرد، البحث عن فرص التوظيف، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها. وترتبط معايير تحديد نجاح المسار الوظيفي بالطموحات الفردية، أي أن كل فرد يستعمل معايير خاصة به لتقييم مدى نجاح مساره.

2. إدارة المسار الوظيفي: وتتعلق بالخطط والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات التدريبية، تنمية العاملين، إجراء التنقلات، تقييم ومكافأة الأداء، بهدف زيادة قدرات ومهارات ومعارف الأفراد. وتضع المؤسسة معايير موضوعية لتحديد ما إذا كان الفرد في وضعية نجاح أو فشل. وعليه، فإن تطوير المسار الوظيفي يشملوظيفتين مترابطتين هما: تخطيط المسار وهي عملية فردية، وإدارة المسار وهي عملية تنظيمية. فهو إذن مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والعاملين فيها، ويهم كل منهما بنفس القدر.

¹ David Autissier; Blandine Simonin, op. cit, p. p 77-78.

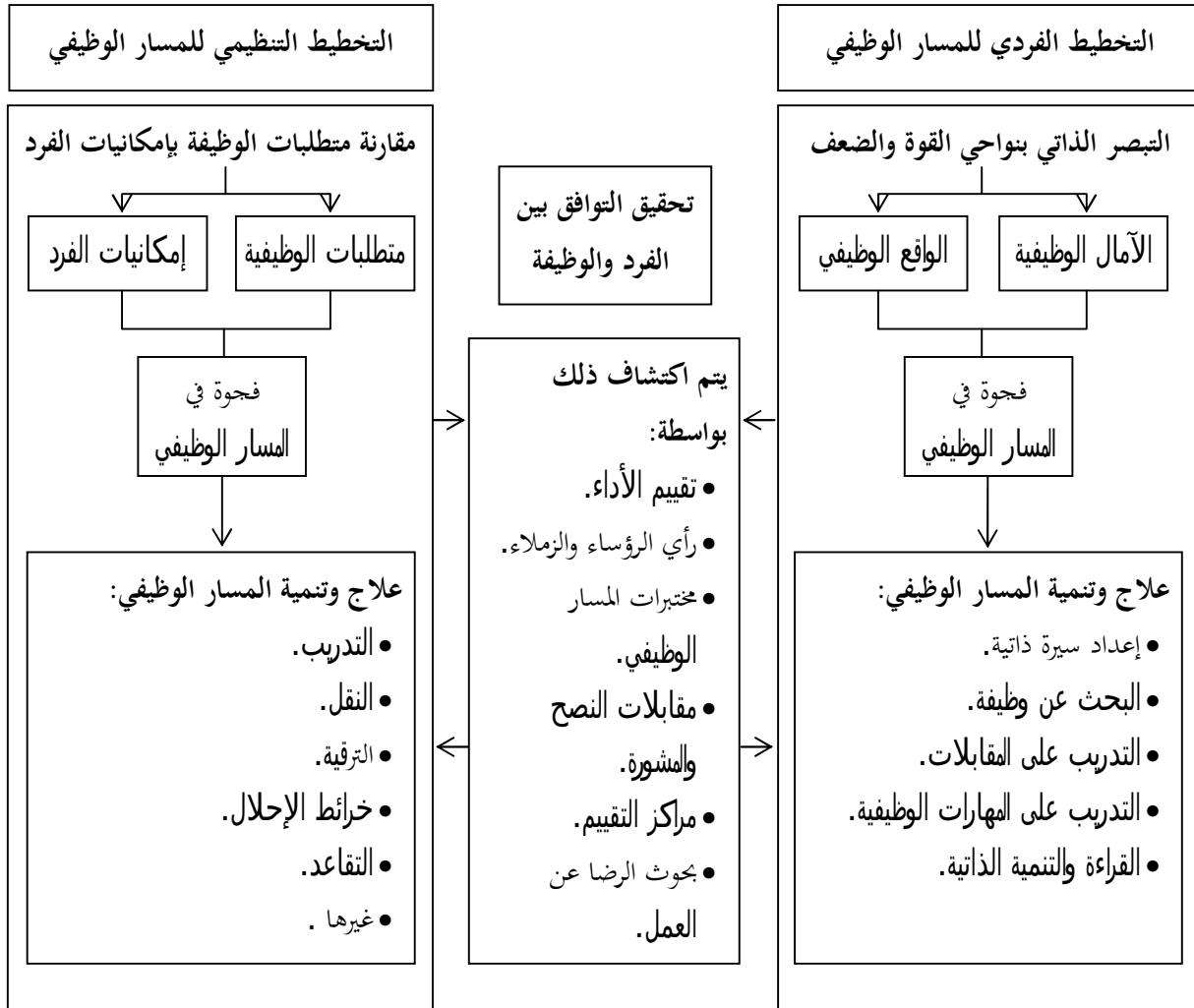
² راجع:

- إبراهيم أحمد الطراونة؛ عادل خميس البلوشي، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن"، مؤتمة للبحوث والدراسات، العدد 25، العدد 3، 2010، ص 279.

-Jean-Luc Cerdin, **Gérer les carrières**, EMS édition, Paris, 2000, p. 26.

وفيما يلي نقدًا نموذجًا يضم المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي، والذي يعتمد على المدخل الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

الشكل رقم (03): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 45.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المدخل الفردي يركز على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتطوير مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. وإذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات غير كافية، فمن بين الحلول العامة أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل عليها، فيجب أن يكون أدائه فيها مميزا وفعالا.

أما المدخل التنظيمي فهو يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنة، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم، وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن الأفراد غير المناسبين. وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق، من بينها: تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم وبحوث الرضا.

خامسا. دورة الحياة الوظيفية للعاملين

تمر دورة حياة العاملين في المؤسسات بمراحل متعددة ومتلاحقة، تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة الاستكشاف: يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته وطموحاته، ويبدأ في تجميع المعلومات عن هذه الوظائف من مختلف المصادر، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وتحدث هذه المرحلة في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين، وتستمر بعد التحاقه بالمؤسسة حيث يحاول إحداث التوافق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات الوظيفة.
2. مرحلة التأسيس: في هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيُكمل من خلاله، مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، حيث يتعرف على الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفيها يتراوح سنه ما بين 30 و45 سنة ويُفترض أن يتصف الفرد في هذه المرحلة بصفيتين أساسيتين هما الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل¹.
3. مرحلة المحافظة والنضج: يتراوح عمر الفرد فيها ما بين 45 و60 سنة، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، فيها يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضاً بالمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يصبح من الصعوبة أن يتركها للبحث عن وظيفة أخرى. ورغم ذلك نجد أنه في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات وهي:²
 - أ. الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة.
 - ب. الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدانه لوظيفته.
 - ج. التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى، حتى ولو خارج المؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 216.

4. **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة يُمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعه على نهاية مساره الوظيفي، وقد يكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المؤسسة، وهي ما يعرف بفترة الركود¹. وفي هذه المرحلة ينتاب الفرد العديد من الضغوط، تتمثل في²:

أ. التقدم في السن والذي يسبب تغيرات فسيولوجية وسيكولوجية.

ب. التغير في القدرات الفكرية والعقلية ذات العلاقة بالعمل.

ج. التفكير في المستقبل بعد التقاعد وترك العمل.

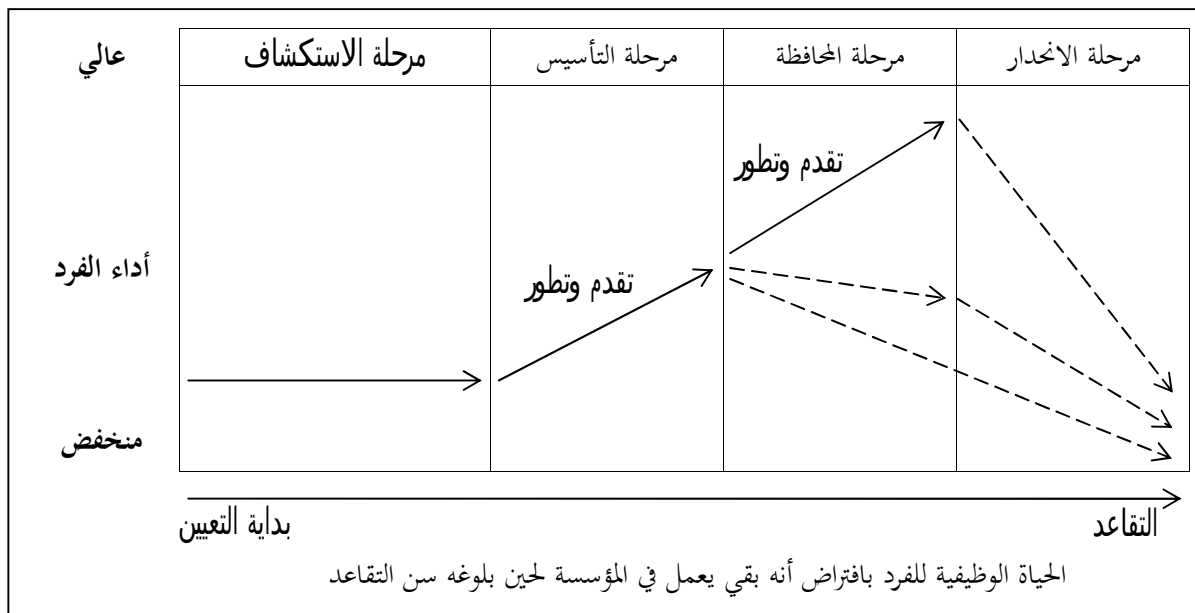
د. التفكير في بيئة العمل وترك الزملاء والأصدقاء.

هـ. التغير في نمط الحياة بعد التقاعد والتكيف مع البيئة الاجتماعية.

وعليه، ولغرض مواجهة هذه الضغوط، فإنه يجب على الفرد أن يكيّف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية ويُعدّ نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة.

ويمكن توضيح المراحل الأربعة السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): دورة الحياة الوظيفية للفرد



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

تدل الخطوط المتقطعة في الشكل السابق على أن بعض العاملين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطوّرهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560.

² سعود بن محمد النمر، "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص ص 404-405.

آخريين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي وتكون فترة المحافظة لديهم طويلة حيث يكون أداؤهم في حالة تطور وتقدم مستمرين.

ونشير إلى أن تطوير المسار الوظيفي مهمة مشتركة بين ثلاث أطراف أساسية؛ حيث أن الأفراد في المؤسسة يتحملون مسؤولية تخطيط وتطوير مساراتهم الوظيفية من خلال تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم والبحث عن معلومات عن فرص التقدم الوظيفي. وفي المقابل يقع على عاتق المديرين مهمة تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية تطوير مساراتهم وتوفير الدعم المتواصل، والذي قد يأخذ شكل معلومات مرتدة عن الأداء الفردي وتوفير معلومات حول المؤسسة ورسالتها وخططها واستراتيجياتها المستقبلية. كما تُعد المؤسسة مسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد من خلال تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي الذاتية، من أجل هئيتهم لشغل وظائف أعلى على مساراتهم الوظيفية.

المطلب الثاني: إدارة الحركة الوظيفية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تغيير مواقع الأفراد في المؤسسة استناداً إلى طلبهم وتلبية لرغبتهم، ووفقاً لدرجات التطور الوظيفي أو لظهور شواغر وظيفية أو لاحتياجات المؤسسة، مما يعني أنهم في حركة مستمرة سواء داخلها أو خارجها، حيث سيتم التركيز على الحركة الوظيفية من خلال التطرق إلى كل من: الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، إنهاء الخدمة، الاستقالة والتقاعد.

أولاً. ترقية العاملين

يقصد بالترقية الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة.

1. تعريف الترقية

تعرف الترقية بأنها: "شغل وظيفة أعلى، وبصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية. وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المؤسسة، كما يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات"¹.

كما تعرف بأنها: "نقل الفرد من مركزه الوظيفي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر، ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية. وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة"².

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 150.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 284.

انطلاقاً مما سبق، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية¹:

- أ. تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمؤسسة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.
 - ب. شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر.
 - ج. الترقية تضمن التلاؤم والتوافق الدائم بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها.
 - د. هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة، وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حالياً، بمعنى أن الفرد المرقى يمارس أعباء وظيفية أكبر ويشغل مركزاً وظيفياً أعلى.
 - هـ. النقل إلى الوظيفة الجديدة تترتب عليه زيادة في مختلف المزايا، لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطاً للترقية.
2. **نظم الترقية:** تشبه قرارات الترقية إلى حد كبير قرارات الاختيار والتعيين، فالترقية في واقع الأمر هي عملية إعادة تعيين الفرد ولكن في مستوى وظيفي أعلى. لذا من الضروري تحديد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، وعلى أسس صحيحة لاختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظيفة. وقد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في المؤسسات، لكنها تنحصر فيما يلي²:

أ. **نظام الترقية على أساس الأقدمية:** يقوم هذا الأسلوب على فرضية أن طول فترة الخدمة كفيل باكتساب الفرد خبرة وكفاءة تؤهلانه للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المؤسسة. ومن الحجج التي تُقدم لاعتماد هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، وهو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المؤسسة وبالتالي فهو يقلل من دوران العمل.

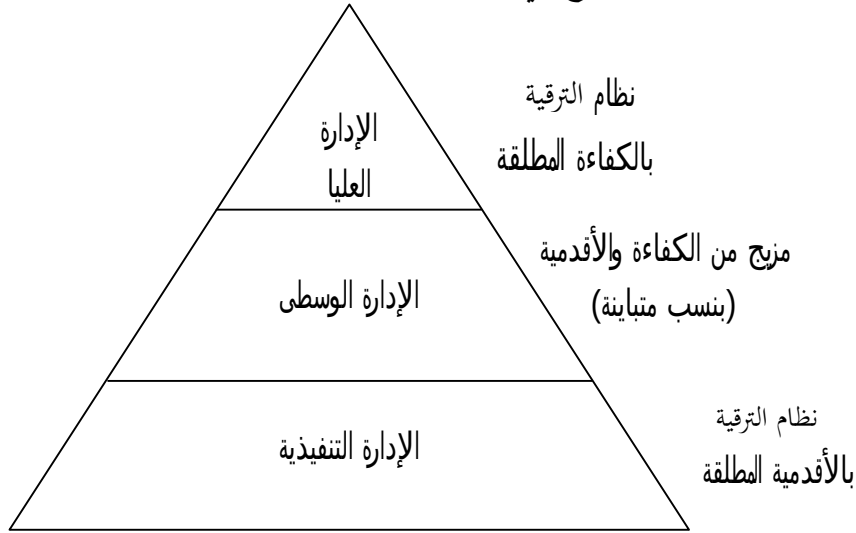
- ب. **نظام الترقية على أساس الكفاءة:** حيث أن الأساس في هذا النظام هو ترقية العاملين وفقاً لجدارتهم وكفاءتهم. ويعتبر هذا الأسلوب سليماً من الناحية النظرية إلا أن هناك العديد من الصعوبات في تطبيقه؛ تتمثل في صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الوظائف، فالاعتماد في قياس الكفاءة والأداء على التقارير الدورية والتي تُقيم أداء الفرد على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل (بخلاف الإنتاج السلعي) تخضع للتقدير الذاتي للمقيّم، الذي قد يشوبه التحيز وعدم الموضوعية أو الخطأ.
- ج. **نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً:** وفيه يتم الجمع بين الأقدمية والكفاءة عند اتخاذ قرار الترقية، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما، وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما. إذ لا بد من أن تتكامل الكفاءة مع الأقدمية وبنسب تتناسب مع المستويات الإدارية في المؤسسة وبما يعكس طبيعة ومحتوى

¹ Mahmoud Zouaoui; Samia zouaoui-Karoui, **Le management: processus de gestion et fonctions de l'entreprise**, 2^{ème} édition, les éditions C. L. E, Tunis, 1999, p. 360.

² حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 154-155.

الوظائف فيها؛ حيث يتم تطبيق أسلوب الكفاءة بالنسبة للوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغلها من مهارات وصفات شخصية، بينما يتم الجمع بين الكفاءة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية بالنسبة للوظائف المتوسطة، في حين يتم إتباع أسلوب الأقدمية في الوظائف التنفيذية المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تمتاز بطابعها الروتيني ولا تحتاج إلى كفاءة ومهارة وخبرات عالية. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 158.

يتبين من خلال الشكل السابق، أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا، إلا أن نسبة الأقدمية تبدأ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف إلى المتوسطة والعليا، كما تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا إلى الوظائف العليا أين تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق.

د. الأسلوب الشخصي للترقية: هناك أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية غير الموضوعية في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية أو الجنسية) ومن ثم يبيني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً المعايير الموضوعية التي رأيناها سابقاً، كما قد يبيني قراره في ترقية أحدهم على أساس أنه قريب أو صديق له¹.

جدير بالذكر أن ترقية العاملين إلى وظائف أعلى، تؤكد على إدراك الإدارة وتفهمها لإمكانيات العاملين وقدراتهم ونجاحاتهم، وبالتالي فإن سياسة الترقية تمثل حافزاً لهم لتقديم أداء متميز ونجاح أكبر ومساهمة أفضل في إنجاح المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص ص 236-237.

ثانيا. النقل الوظيفي

إن سياسة النقل تهدف إلى ضمان استمرار الفاعلية وتحقيق أقصى استفادة من جهود وقدرات العاملين.

1. تعريف النقل الوظيفي

يُعرف النقل الوظيفي بأنه: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي"¹. أي أنه يتعلق بتغيير منصب في نفس المستوى التنظيمي، حيث يمكن أن يكون لتكييف الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة، كما يمكن أن يُستخدم كأداة لتحقيق رضا العاملين، ولواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وكذا تطوير مهارات العاملين في إطار ديناميكية إدارة الحياة الوظيفية. أما النقل الجغرافي، فيستخدم لتمكين الأفراد من تغيير بيئة عملهم أو يتم فرضه عليهم إذا كانوا يريدون الحفاظ على وظائفهم، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسة. وفي بعض الحالات هو طريقة لإجراء شكل من أشكال الحركة العمودية². ويعتبر النقل داخل المؤسسة ضرورة حيوية، إذ يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله، رغم دقة عمليات الاختيار والتعيين، أن قدراته تناسب وظيفة أخرى وتكون فيها إنتاجيته أعلى، والنقل في هذه الحالة يعمل على إفراح المجال أمام الأفراد لإظهار طاقاتهم وقدراتهم، وكذلك يعمل على إعادة التوازن بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها بما يحقق المواءمة والتوافق المطلوبين.

2. أسباب النقل الوظيفي: تهدف المؤسسة من خلال النقل الوظيفي إلى تحقيق ما يلي³:

أ. ضبط وتحديد عدد الأفراد في مختلف الوحدات والمصالح، حسب احتياجاتها.

ب. تجنب تسريح العمال من خلال إعادة توزيع الفائض من العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

ج. تطوير كفاءات الأفراد وتنوع معارفهم.

د. توجيه الأفراد، وخاصة ذوي المهارات، إلى المناصب المناسبة في المؤسسة.

هـ. تحفيز الأفراد وتعزيز روح الفريق والتعاون في المؤسسة.

¹ راجع:

- Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002, p.329.

- Eric Vatteville, **Management stratégique de l'emploi**, EMS Edition, Paris, 2003, p. 183.

² Eline Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2014, p. 153.

³ Ibid.

ثالثا. التنزيل الوظيفي

التنزيل الوظيفي أو تنزيل الدرجة الوظيفية هو: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمؤسسة وبالتالي يتأثر الدخل المادي له، كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضا"¹. ويتم هذا الإجراء نتيجة لعدة أسباب بعضها فردي وبعضها تنظيمي. وترتبط الأسباب الفردية بتدني مستوى أداء الفرد في العمل وضعف كفاءته، كما يمكن أن يكون عقوبة له بسبب اقترافه مخالفة تستوجب توقيه الجزاء. أما الأسباب التنظيمية فهي الأسباب التي لا دخل للفرد فيها، ومن بينها ما يلي²:

1. إعادة تنظيم المؤسسة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.
2. اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى.
3. الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من قلة في المبيعات وبالتالي نقص في عدد الوظائف وبسبب التنزيل مشاكل كثيرة، وذلك بسبب انخفاض المركز الأدبي والاجتماعي للفرد بين زملائه وانخفاض الأجر والسلطة والصلاحيات المرتبطة بوظيفته الأصلية.

رابعا. الإقالة والاستقالة

الاستقالة هي رغبة العامل في إنهاء علاقة العمل، حيث يمكنه في أي وقت أن يقدم استقالته شريطة الالتزام بالمتطلبات التنظيمية، حيث يتوجب عليه أن يُقدّم طلبا كتابيا يُعرب فيه عن رغبته بوضوح في وقف مهامه، والعلاقة التي تربطه بالمؤسسة بصفة نهائية³.

في حين تكون الإقالة أو التسريح من الخدمة بسبب عدم اللياقة أو العجز الجسدي، مما ينتج عنه قصور في أداء مهامه، وبالتالي عدم أهلية الفرد لشغل وظيفته⁴. وعموما هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة إلى تسريح العامل، ولكن هناك أربعة أسباب رئيسية، وهي⁵:

1. انخفاض مستويات الأداء، والتي تتمثل في فشل الفرد في القيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه والوفاء بمعايير الأداء الموضوعية.
2. السلوكيات والتصرفات الخاطئة وعدم الامتثال للقواعد والإجراءات، ولأوامر وتعليمات الرؤساء.
3. الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة بنجاح.

¹ أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، مصر، 2005، ص 242.

² مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 238.

³ Geneviève Iacono ; Daniel Donzel, **La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales**, Gualino, France, 2013, p. 96.

⁴ Frederic Colin, op. cit, p. 100.

⁵ جاري دبسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 366.

4. تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغيير طبيعة العمل بها.

خامسا. التقاعد

يمثل التقاعد حدثا مهما في دورة حياة الأفراد، وهو توقف العامل عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، التي تتراوح في أغلب الدول ما بين 60 و65 سنة، مع وجود بعض الاستثناءات، كأن يحال العامل إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب أو عاهة جسمية تمنعه عن أداء العمل. لكن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعاملين لا يتوقف عند وجودهم بالخدمة فقط، بل يجب أن يمتد إلى ما بعد تركهم لها بسبب بلوغهم السن القانونية أو الوفاة أو عدم إمكانية الاستمرار بالعمل لأسباب صحية. وهذا الاهتمام يأخذ سلوكا مؤثرا يتجلى في أنواع متعددة من الحقوق والامتيازات حددها القوانين والتشريعات في دول العالم، وإن اختلفت في مقدارها وأنواعها تبعا لعدد سنوات الخدمة وأسباب الإحالة على التقاعد وتباين الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتبعة. ومن بين هذه الحقوق: مكافأة نهاية الخدمة، الراتب التقاعدي ورواتب الإجازات المتراكمة وعضوية النوادي الترفيهية التابعة للمؤسسة. وهذا على عكس الاستقالة التي لا تلزم المؤسسة بأي التزامات مالية أو اجتماعية نحو العامل المستقيل.

المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية

إن الأمراض الناجمة عن العمل والحوادث المرتبطة به والتي يتعرض لها العاملون تعيق نشاط المؤسسة وتحملها خسائر وتكاليف باهظة، لذلك تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها، من المهام الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. وهذه المهمة تستدعي الاهتمام برعايتهم الصحية وسلامتهم فيها لحمايتهم والحد من آثارها السلبية، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع اللوائح التي تحكم تصرفات العاملين فيها أثناء العمل.

أولا. مفهوم الصحة والسلامة المهنية

تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بضمان توفير ظروف عمل آمنة، تمنع وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم. وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث: تتضمن السلامة المهنية (occupational safety) حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل. أما الصحة المهنية (occupational health) فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بالعمل¹. بمعنى أن السلامة المهنية تهدف إلى المحافظة على العاملين من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة، وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية، أي توفير الاحتياطات اللازمة لتأمين بيئة سليمة تحقق حمايتهم من المخاطر. بينما تُعنى الصحة

¹ Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012, p. 467.

المهنية بالحفاظ على صحة العاملين في مختلف الوظائف التي يشغلونها، من خلال المحافظة على صحتهم من الأمراض الناجمة عن العمل. لذا فإن مفهوم الصحة والسلامة المهنية يشير إلى جميع الإجراءات والخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لصيانة وحماية عناصر العملية الإنتاجية فيها من الإصابات والحوادث الناتجة عن العمل.

ثانياً. أسباب إتباع إجراءات الصحة والسلامة المهنية

تختلف إجراءات الصحة والسلامة المهنية من مؤسسة إلى أخرى، وفقاً لعوامل عديدة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة. وهي تستهدف المحافظة على صحة العاملين وسلامتهم وتقليل معدلات الحوادث والأمراض والوفيات. ومن بين أسباب الاهتمام بصحة وسلامة العاملين، ما يلي¹:

1. سعي المؤسسة للمحافظة على سمعتها أمام العاملين والمتعاملين معها، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وآمنة لمزاولة نشاطاتها المختلفة.
2. إن السلامة المهنية والصحية للعاملين تؤدي إلى تقليل الإصابات والحوادث والتوقف عن العمل، مما ينعكس بصورة واضحة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
3. تماشي مع القوانين والتشريعات الحكومية واللوائح التي تفرض توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية للعاملين.
4. استجابة للضغوطات التي تواجهها المؤسسات من النقابات والاتحادات العمالية التي تسعى لتوفير الأجواء الصحية والآمنة، من خلال الاتصال مع الإدارة واستخدامها أسلوب المساومات الجماعية لتأمين البيئة المناسبة.
5. نتيجة لضغوطات العاملين أنفسهم وزيادة قدرة المؤسسات على جذب المهارات والكفاءات واستقرارها.
6. تقليل معدل دوران العمل ومسايرة ما تقدمه المؤسسات المنافسة والتي تسعى نحو توفير بيئة عمل آمنة وصحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار والاستمرار.

ثالثاً. إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية

تقوم المؤسسة بتقديم أنواع متعددة من الخدمات التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن إصابة العاملين بالأمراض والحوادث. ويفضل الكثير الاهتمام بإجراءات الصحة والسلامة أولاً، ثم بالإجراءات العلاجية ثانياً، حيث أن تكلفة هذه الأخيرة سواء من حيث معالجة العامل أو تعويضه أو إصلاح الآلات، أعلى بكثير من الإجراءات الوقائية².

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 186-187.

² يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 449.

- ولغرض التقليل أو الحد من مختلف المخاطر، يجب على المؤسسة أن تضمن أمن العاملين، وتعمل على حماية صحتهم الجسدية والنفسية، من خلال اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، والتي تتضمن¹:
1. تحديد إجراءات الصحة والسلامة المهنية العامة لجميع العاملين، والإجراءات الخاصة بكل وظيفة.
 2. تجهيز المؤسسة بالوسائل والمعدات الضرورية.
 3. تطبيق إجراءات الوقاية الشخصية والجماعية والتدريب على استخدام معداتها، ووضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة كحالات الحريق.
 4. تحسين الأوضاع القائمة والأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة وقوعها وتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالصحة والسلامة. إضافة إلى التعاون لتنفيذ برامج الوقاية.
 5. تقديم قائمة بعوامل الخطر المتعلقة بعمليات كل قطاع بالمؤسسة، واتخاذ كل الترتيبات الضرورية للتحكم والقضاء على حالات الخطر الممكنة.
 6. إعداد والتعريف بخطة الاتصالات، تحديث قواعد الأمن وضمان إشراف المديرين على احترام القوانين واللوائح.
 7. تحديد مستويات المساءلة والمسؤولية لمختلف أصحاب المصلحة.
 8. مراقبة معدلات تكرار ودرجة خطورة حوادث العمل والأمراض المهنية.
 9. تحديد اتجاه النفقات المرتبطة بملفات الصحة والسلامة المهنية وتقدير قيمتها.
- رابعاً. الخدمات الصحية

- تنصب برامج توفير الخدمات الصحية للعاملين على محاولة تجنب وقوع الحوادث والإصابات، وهناك نوعين من برامج الخدمات الصحية، بحيث يركز الأول على الصحة الجسمية والثاني على الصحة النفسية للعاملين.
1. برامج الصحة الجسمية (physical health): يدخل في إطار هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المؤسسة للعاملين من فحوصات طبية دورية، للتأكد من سلامتهم من الأمراض. إضافة إلى تقديم الإرشادات الصحية للوقاية من الأمراض وتقديم الخدمات العلاجية ضد الأمراض والحوادث الحاصلة أثناء العمل. وبصفة عامة إن برنامج الخدمات الصحية الجسمية الفاعل لا بد أن يعتمد في تصميمه على الأسس الآتية²:
- أ. تحديد السياسات الوقائية والعلاجية.
- ب. القيام بالفحوصات الدورية للعاملين، وبصفة خاصة للذين يتعرضون للمخاطر الصحية من جراء العمل.

¹ راجع:

- Chloé Guillot-Soulez, op. cit, p. 169.

- Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, op. cit, p. 117.

² يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسن الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 451.

ج. تهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية والعلاجية.

د. متابعة شروط الصحة والنظافة والأمن في العمل.

هـ. تحديد مسؤول عن الشؤون الصحية يكون على اتصال مباشر بالإدارة.

و. تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة.

2. برنامج الصحة العقلية والنفسية (Mental health): يرتبط مستوى أداء الفرد بحالته العقلية والنفسية، لذلك تزايد اهتمام المؤسسات بصحة العاملين العقلية والنفسية. فالمصابين بهذه الأمراض تظهر عليهم مؤشرات مرتبطة بحالتهم، مثل: انخفاض الإنتاجية، كثرة الغيابات، زيادة معدلات دورانهم، انخفاض روحهم المعنوية، سوء علاقتهم بالآخرين في العمل وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها. ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية يتوجب على المؤسسة الاعتراف بأهمية الخدمات الصحية، ورسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للعاملين وتعريفهم بها، الاستعانة بالمختصين في الصحة الجسمية والعقلية وخاصة العمل على الوقاية من هذه الأمراض بصفة أساسية قبل تفاقم الظواهر السلوكية المرتبطة بها.

خامسا. الأمراض المهنية (Occupational Illness)

تُعتبر الأمراض المهنية من المخاطر التي يتعرض لها العامل في مهنة ما إضافة إلى حوادث العمل. وهي ناجمة عن تعرضه لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، البرودة، الإشعاعات، الإضاءة، الضوضاء، استنشاق الأبخرة السامة والغازات التي تتصاعد في موقع العمل. ومن بين الأمراض المهنية: أمراض الجهاز التنفسي، أمراض الجلد، أمراض العينين، أمراض العضلات والمفاصل والظهر وأمراض السمع. ومن الأمراض الشائعة الإجهاد أو التوتر. والذي يشير إلى التفاعل بين قوة ومقاومة الجسم لمواجهتها¹. وقد تم استخدام مصطلح "الإجهاد" لأول مرة في عام 1930 من طرف (Hans Selye) (1907-1982)، الذي عرّفه على أنه: "استجابة غير محددة للجسم مقابل طلب"². كما أنه يمثل حالة من التوتر النفسي والبدني التي تواجه الأفراد في عملهم وبالتالي تؤثر على وضعيتهم في العمل وعلى الاتصال مع الآخرين، وبالتالي تؤثر على التشغيل السليم للمؤسسة.

¹ Emmanuel Abord de Chatillon; Olivier Bachelard; Stéphanie Carpentier, **Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale**, Vuibert, Paris, 2012, p. 223.

² Claude Berghmans, **Stress au travail: Des outils pour les RH**, Dunod, Paris, 2010, p. 44.

وغالباً ما يكون سبب هذه الحالة، وجود فجوة بين ضغوط البيئة وقدرة الفرد على التكيف معها. ومن بين مصادر التوتر التي تؤثر عليه: بيئة العمل، تنظيم فرق العمل، التكوين، المعلومات والاتصالات¹. وعلى العموم، هو نتيجة لأسباب عديدة سواء مرتبطة بالعمل أو بسمات الفرد نفسه أو الاثنين معا:

1. أسباب الإجهاد المرتبطة بالعمل: ومن أمثلتها متطلبات العمل، غموض الدور، صراع الدور، الضوضاء، التعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير سارة في موقع العمل.

2. أسباب الإجهاد الشخصية: من أمثلتها الصعوبات الاقتصادية، صور مضطربة لمعنى النجاح، تقادم العمر، الاهتمام المتزايد بالانجاز وحب الكمال في العمل.

إن التعرض للإجهاد لفترة طويلة، يقلل من فعالية العمل ويتسبب في مشاكل صحية. وهو يمثل أحد الأسباب الرئيسية للتغيب عن العمل ويحدث مضاعفات تُعتبر من بين أسباب العجز الدائم عن العمل ويتطلب فترات طويلة لعلاج الاكتئاب أو القلق والاضطرابات النفسية². وتشير البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال إلى أن الشخص المحمّد في العمل غالباً ما تظهر عليه المؤشرات التالية: الحساسية المفرطة، ازدياد سرعة النبض، التعب الدائم والخمول، عض الأظافر، فقدان التركيز، الأرق، القلق والإحباط ووجع الرأس³. ومن أجل إدارة الإجهاد بشكل فعال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم العمل على التخفيف من نتائجها، مع ضرورة إقناع العامل المحمّد بأهمية تعاونه وإيمانه بكفاءة إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

سادساً. حوادث العمل (Work Incidents)

تتحمل المؤسسات تكاليف كبيرة نظير حوادث العمل التي تحدث سنوياً، وقد يكون بعضها مميت وبعضها ينتج عنه عجز دائم كلي أو جزئي أو مؤقت يؤدي إلى تعطيل العامل المصاب إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بمكان وآلات العمل. ويعرّف حادث العمل بأنه: "كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا". أما إصابة العمل فهي: "مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد من جراء حادث العمل"⁴. وتصنّف أسباب وقوع حوادث العمل إلى:

¹ راجع:

- Pascal Moulette; Olivier Roques, **Maxi fiches de gestion des ressources humaines**, 2 ème édition, Dunod, Paris, 2014, p. 78.

- Bénédicte Haubold, **Les risques psychosociaux: Analyser et prévenir les risques humains**, Eyrolles, Paris, 2011, p. 50.

² Claude Berghmans, op. cit, p. 50.

³ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 248.

⁴ يوسف حليم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 459.

1. أسباب شخصية: والمتعلقة بالعاملين أنفسهم كعامل السن أو محدودية الخبرة وعدم القدرة على تحمّل المسؤولية، أو عدم تقديرهم للمخاطر أو نقص تدريبهم على استخدام المعدات والأجهزة التي تتطلب وفرة المهارات العالية.
 2. أسباب فنية: وتتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني أو إهمالها وعدم صيانتها بشكل دوري أو حصول عيب أو عطل فيها.
 3. أسباب تتعلق بظروف العمل: ومنها الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة والضوضاء والأتربة والإشعاعات.
- وتحتاج الدول إلى التأكد من تحمّل أصحاب العمل لمسؤوليتهم في الحد من الحوادث وتعويض العاملين إذا تعرضوا لها، لذا تقوم بإصدار مجموعة من القوانين ذات الصلة بالحوادث والأمراض الناجمة عن العمل. وفي الكثير من الدول النامية يتم إصدار قانونين هما: قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، يتضمن كل منهما إجراءات¹:
- أ. إلزام المؤسسة بإجراءات وقائية تمنع حدوث الإصابات، وتختلف تفاصيل هذه الإجراءات باختلاف نوع النشاط والمخاطر التي يسببها، واختلاف الدول في مدى تحميل أصحاب العمل هذه المسؤوليات.
- ب. إلزام المؤسسة بتعويض المصابين جراء الإصابات التي تعرضوا لها.
- وتقوم المؤسسة عموماً بتوفير المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية لوقاية العاملين من الإصابات وكذلك توفير مستلزمات إطفاء الحرائق وصيانة المعدات. وتتمثل هذه المعدات فيما يلي:
- النظارات الواقية للعينين من الشظايا والحرارة والأشعة والصدمات، أغطية الرأس لحمايته من تساقط الأشياء والصدمات وضربات الشمس والأمطار، وأحزمة الأمان،
 - سدادات الأذنين للوقاية من الضوضاء والأصوات المرتفعة،
 - أقمعة الوجه لحمايته من الحرارة والأشعة والمواد الكيميائية، وكذا أحذية السلامة والأحذية العازلة،
 - الكمامات للوقاية من الغازات والأبخرة والروائح والإشعاعات والكفوف البلاستيكية والجلدية.

¹ سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 472-473.

خلاصة:

تطورت إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المؤسسة عبر مراحل عديدة، وهي تحظى حالياً بنفس أهمية الإدارات الأخرى. وقد ترافق تطوّر مكانتها مع زيادة أهمية مهامها والدور المرتقب منها. إذ أصبح من الضروري أن تُعدّ نفسها للتعامل مع الآثار الناجمة عن التغيرات البيئية المتسارعة والمعقدة. ذلك أنّها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالموارد البشرية وبتطوير قدراتها ومهاراتها، من خلال جملة من الممارسات، لتحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها في بيئتها. وبعد استعراض هذا الفصل، أمكن التوصل إلى الجوانب التالية:

- يتم تصنيف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات: مجموعة وظائف القدرة التي تهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء، مجموعة وظائف الرغبة والتي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل ومجموعة وظائف مساعدة تهدف إلى مساعدة المجموعتين السابقتين في تحقيق أهدافهما.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة والظروف المحيطة بها، والمعارف والقدرات التي يجب توافرها في شاغلها. كما تعمل على التحديد الدقيق لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بالأعداد والموصفات المطلوبة على نحو يخدم متطلبات تحقيق مخططاتها. وتتركز على التوظيف السليم من خلال جذب واستقطاب أفضل المترشحين والاختيار من بين من تتوافر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة. ويجب أن تتميز هذه العملية، نظراً لحساسيتها، بالحياد والموضوعية، الكفاءة وتكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين.

- يتم تدريب الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات المتخصصة الضرورية لأداء مهام العمل. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة تطور أداء وسلوكيات وقدرات الأفراد، بالاعتماد على معايير وقواعد محددة، بعيداً عن المحاباة، للحكم على مدى قدرتهم على أداء مهام وظائفهم الحالية ومدى استعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى. وتعتبر الحوافز والأجور العادلة أدوات فعالة تعتمد عليها المؤسسة لزيادة التنافس الإيجابي وتحقيق مستويات أداء أفضل.

- تظهر أهمية تطوير المسار الوظيفي من خلال ضمان توفر الكفاءات الضرورية للمؤسسة مستقبلاً من جهة، ولمقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد من جهة أخرى. وتقوم المؤسسة بنقلهم أو تنزيل رتبهم أو ترقيتهم استناداً إلى نتائج تقييم أدائهم. وسعيًا لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، يتم تحديد إجراءات متعددة ومتنوعة وآليات للمحافظة عليهم من إصابات وحوادث العمل والأمراض المهنية التي قد تصيبهم أثناء مزاولتهم مهامهم.

إن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها تهدف إلى توفير موارد بشرية بمهارات ومعارف وسلوكيات غير متوفرة لدى المنافسين، وبالموازاة تكون قادرة على تحقيق الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لمختلف حاجات العملاء، وبالتالي بناء مزايا تنافسية للمؤسسة يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وأسس بنائها

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وأسس بنائها

تمهيد:

لقد أصبحت التغيرات والتطورات المتسارعة التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تطبع بيئة نشاط المؤسسات والتي تحولت فيها المنافسة من محلية إلى عالمية؛ فلم يعد المنتج يواجه منافسة محلية فقط، بل زادت حدتها واتسع نطاقها مع ارتفاع مستويات الجودة، تسارع عمليات الإبداع والابتكار، تزايد الطاقة الإنتاجية ودخول المنافسين الجدد. وبذلك أصبح لدى العملاء فرصاً كثيرة للاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم وبأقل تكلفة أو بخصائص ومميزات أفضل تبرر السعر الأعلى للمنتج أو الخدمة. وعليه، أصبح لزاماً على المؤسسة أن تخطط لمواجهة منافسيها، وتمتلك الإستراتيجية التنافسية التي تمكنها من تحقيق وتطوير واستدامة مزايا تنافسية تمنحها التفوق والتميز الأكيد عن باقي المنافسين، والقدرة على مواجهة المتغيرات البيئية، وتضمن لها البقاء في السوق والاستمرارية في مجال نشاطها.

إنّ المؤسسات تتبنّى مزاياها التنافسية عندما تختار أسس معينة والإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، بحيث تتمكن من جذب العملاء ومن الحصول على حصة سوقية. فهي قد تستند على تصنيع المنتجات ذات الجودة الأفضل، توفير أحسن الخدمات للعملاء، توفير منتجات بمميزات وسمات أفضل، الإنتاج بأقل تكلفة أو تركيز الموارد في جزء معين من الصناعة التي تختارها المؤسسة. وبغض النظر عن المسار المعتمد لبناء الميزة التنافسية، فإن العميل يجب أن يستلم سلعة أو خدمة تكون أكثر تفضيلاً لديه من تلك المتاحة لدى المنافسين. وتوفير الخدمة والسلعة المفضلة للعميل يُترجم في النهاية بأداء مالي متفوق للمؤسسة.

وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل، معالجة مختلف جوانب موضوع الميزة التنافسية ضمن المباحث

الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وسبل استدامتها.

المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تحتاج عملية بناء الميزة التنافسية إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق. وقد أصبحت المؤسسات تعي شدة وحجم المنافسة التي تواجهها على المستويين الداخلي والخارجي، وهذا ما يدفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات فعّالة، تستطيع من خلالها تحقيق الميزة التي تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة وأساس نجاحها؛ وذلك في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها والبحث عن أفضل الممارسات التي تستطيع أن تطبقها لبلوغ ذلك.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد كانت الميزة النسبية تُعتبر أساس التفوّق في التجارة الدولية، وهي تعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول. أما الميزة التنافسية فهي المفهوم الذي تتبناه المؤسسات الحديثة، ولذلك عملت على تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات معرفية وبشرية. أي أن الميزة التنافسية هي امتداد للميزة النسبية، وهذه الأخيرة شرط ضروري ولكن ليس كافٍ لتحقيق الميزة التنافسية التي يتم اكتسابها، مما يؤدي إلى تحقيق النمو واقتناص الفرص في الأسواق.

أولاً. مفهوم التنافسية

تُعَدّ التنافسية مجالاً واسعاً لاستثمار كل إبداعات الفكر وقدرات الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة، وذلك من أجل خلق موقف تنافسي مختلف تماماً يعجز المنافسون عن بلوغه. وتعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية والصارمة للظروف الجديدة وما تتيحه من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات.

على العموم، تمثل التنافسية أحد المفاهيم الاقتصادية المعقدة وهي لا تنفصل في مضمونها عن المنافسة بل إنها جزء منها، تطورت بتطور نشاط المؤسسات، وترسخت معالمها من خلال إسهامات المدارس الاقتصادية المختلفة عبر مراحل طويلة من الزمن. ويعتبر رواد المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسهم "دافيد ريكاردو"، أول من اهتم بموضوع التنافسية ولكن بغير هذه التسمية، فقد استخدم من خلال أبحاثه في مجال التجارة الدولية والتبادل بين الأمم والشعوب "الميزات المقارنة" والتي حسب اعتقاده لا تتحقق إلا من خلال التحكم في التكاليف، وأن التكنولوجيا في نظره من العناصر الأساسية لزيادة إنتاجية العمل¹.

¹ الشريف بقّة؛ عبد الرحمان العايب، "تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 9.

1. **تعريف التنافسية:** يُقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"¹. وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين، بحكم الشعور بالخطر جراء وجود مؤسسات منافسة تنشط في نفس قطاع النشاط أو احتمال تحول عملاء المؤسسة إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة وتفضيلها. وتوجد ثلاثة أبعاد للتنافسية، حسب نموذج (VCS)، والتي تتمثل في القيمة، التكاليف والسرعة، حيث أن²:

أ. القيمة (Value) وهي التي يحققها المنتج ويتم استلامها من قبل العملاء، وفقاً للسعر المطلوب.
ب. التكاليف (Costs) المرتبطة بالإنتاج، التسويق والنفقات العامة التي تحدد مستوى سعر البيع والهوامش المقبول.
ج. سرعة (Speed) تطوير المنتج، قبل وأثناء وبعد عرضه (إطلاقه). ويتم تقييم هذه الأبعاد بشكل نسبي بالمقارنة مع المنافسين خلال مدة معينة، لمعرفة مدى تقديم قيمة أكبر أو أقل من أي منافس آخر، إنتاج وتسويق بتكاليف أكبر أو أقل من الآخرين، وكذلك الشأن بالنسبة لسرعة تطوير منتجاتها.

ويتم تصنيف مفهوم التنافسية وفق مستويات؛ تتدرج من تنافسية الدولة إلى تنافسية القطاع أو الصناعة، وصولاً إلى تنافسية المؤسسة. حيث تعرف التنافسية على مستوى الدولة، حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، على أنها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما، في ظل شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تنجح في اجتياز الأسواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لمواطنيها وزيادته على المدى الطويل"³. ويختلف تعريف التنافسية على هذا المستوى، حسب درجة تطور الاقتصاد فيما إذا كانت الدولة متقدمة أو نامية، كما يلي⁴:

أ. **الدول المتقدمة:** حيث تعني التنافسية لدى الدول المتقدمة، قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. أي أنها وصلت إلى مستويات عالية من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

¹ محمود حسين الوادي؛ علي فلاح الزعبي، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 4، العدد 8، 2011، ص 78.

² Pierre Chaix, *Innovation et entrepreneuriat*, E- theque, Paris, 2015, p. p 38-39.

³ مسلم حواء، "تطور تنافسية الاستثمارات العربية في ظل الأزمة المالية العالمية وتجربة الاقتصاد السوري"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010، ص 173.

⁴ منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 130.

ب. **الدول النامية:** والتنافسية حسب الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية. بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

وقد حدّد المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية أربعة مؤشرات تُشكّل مجتمعةً مفهوم التنافسية، وهي¹:
أ. الاستثمار، سواء كان مادياً أو بشرياً أو تكنولوجياً.

ب. الإنتاجية، درجة الكفاءة التي تنتج بها السلع والخدمات.

ج. التجارة، بمعنى ما تمتلكه من قدرة على ربط الإنتاج بالأسواق.

د. مستوى المعيشة المرتفع، تقييم الثروة التي تنتجها دولة ما وتنقل إلى الأفراد.

وعليه، فالتنافسية تشير إلى القدرة على رفع مستوى معيشة الأفراد، من خلال رفع مستوى الأداء وتعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الإبداع والابتكار التي تؤدي إلى تلبية أذواق ومتطلبات الأسواق المحلية والدولية. ويشير "بورتر" إلى أنّ المفهوم الوحيد الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو إنتاجيتها، وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة مؤسساتها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن.

في حين تعرّف التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة على أنها: "قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع أو الصناعة"². وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال: الربحية الكلية للقطاع، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بتكلفة وجودة المنتجات على مستوى القطاع المعني.

بينما تعرّف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة* والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب"³.

¹ عادل رزق، "مفهوم التنافسية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، القاهرة، مصر، جوان 2007، ص 348.

² عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، القاهرة، مصر، جوان 2007، ص 287.

* السلع الصحيحة هي التي تلبي حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

³ فادية محمد عبد السلام، "بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010، ص 123.

كما تشير التنافسية على هذا المستوى إلى: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹.

يشكل المحيط الاقتصادي والمالي والمؤسسي الذي تتعامل معه المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، عنصراً أساسياً وحاسماً في تحديد قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية. وحتى إن كانت المؤسسة تستطيع أن تسيطر على محيطها الداخلي وتخطط كل عملياتها بشكل محكم، فالبينة الخارجية تفرض جملة من القيود والحواجز التي لها أثر مباشر على قرارات المؤسسة، وتؤثر إلى حد كبير على هيكل التكاليف ونوعية وكمية المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. كما أن المؤسسة التي تتوافر لديها موارد بشرية بالكمية والنوعية المطلوبة، تكون قادرة على رفع إنتاجيتها وتطوير عملياتها والاضطلاع بعمليات التطوير والإبداع. وتلعب المؤسسة دوراً حاسماً في ترقية رأسمالها البشري من خلال صقل المعارف عبر التدريب أثناء العمل وتحويل تلك المعارف النظرية التي ينتجها النظام التعليمي إلى مهارات فنية تحتاجها المؤسسة للقيام بوظائفها.

2. أسباب الاهتمام بالتنافسية: هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالتنافسية، وجعلت منها الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، من بينها:²

- أ. ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد انفتاحها، نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- ب. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة المتغيرات الدولية، نتيجة تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وأساليب بحوث التسويق وغيرها من المعلومات الدالة على مراكزها التنافسية.
- ج. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة، بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- د. تدفق نتائج نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار نتيجة للمخصصات الضخمة للاستثمار في هذا المجال وللتحالفات بين المؤسسات الكبرى.
- هـ. زيادة قوة العملاء الذين تزايدت لديهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية الميزات التنافسية.

¹ عماد السايح، "دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة في ورشة عمل: الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009، ص 246.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 318.

3. أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف، من بينها نذكر¹:

- أ. تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأن تقوم بأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- ب. التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة.
- ج. الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تُعدُّ مكافأةً للمؤسسة عن تميزها والتفوق في أدائها.

4. أسس تطوير التنافسية: هناك سبعة عناصر أساسية تركز عليها تنافسية المؤسسة، تتمثل فيما يلي²:

- أ. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة، وليس التقلب في نوعية الإنتاج، مثل شهادة الإيزو (ISO)، فالجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر والدائم لتحقيق النجاح والتميز.
- ب. التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط المعدات والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكنها تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى؛ بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتخزين والحفظ والنقل.
- ج. تطور اليد العاملة وتكوينها: فاستعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، يتطلب تكوين اليد العاملة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- د. تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.
- هـ. الاهتمام بالبحث والتطوير: إذ يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة، والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى. ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويُعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها.
- و. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقاً محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر. وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص ص 130-132.

² عبد الناصر خري، "دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص ص 157-158.

ز. تطوير نظم المعلومات: من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

ثانيا. تعريف الميزة التنافسية

لقد كان لأفكار "بورتر" وتحليلاته الأثر البالغ في هيمنة مفهوم الميزة التنافسية بشكل خاص في مجال الأعمال للبحث عن مجالات التفوق على الآخرين وآليات الحفاظ على المواقع المتقدمة في السوق. وقد أظهر الاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بمفهوم الميزة التنافسية، تبايناً في وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مضمون أساسي لها.

حيث يعرف "بورتر" الميزة التنافسية بأنها: "اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع"¹.

وتعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، لتكون قادرة على جذب العميل لصالحها، عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار"².

كما يمكن تعريفها بأنها: "قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات"³.

وتعرف كذلك على أنها: "قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بطريقة خاصة أفضل من تلك المتعلقة بالمؤسسات المنافسة الأخرى. وتتحقق الميزة التنافسية عندما تستجيب الكفاءات الأساسية بصفة أفضل من المنافسين لتوقعات بعض أو أغلبية العملاء"⁴.

كما تعرف أيضاً على أنها: "ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ربحية مستدامة أكبر، إما من خلال أسعار أعلى أو من خلال تكاليف أقل أو من خلال مزيج من الاثنين معاً"⁵. أي أن الميزة التنافسية تمنح المؤسسة مصدر

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter-édition, Paris, 1993, p. 48.

² Philippe Monillot, *Stratégie de l'entreprise*, Gualino, Paris, 2007, p. 27.

³ فالخ عبد القادر الحوري، "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 69.

⁴ Philippe Villemus, *Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique*, Eyrolles, Paris, 2009, p. 41.

⁵ Joan Magretta, *Comprendre Michael Porter: Concurrence- stratégie*, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 2012, p. 76.

دخل أعلى من متوسط الصناعة أو مجموع المؤسسات التي تنافسها. ولذلك تبحث الإدارة الإستراتيجية باستمرار، عن المواقف التنافسية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها ومهاراتها الخاصة، لتحقيق أفضل العوائد¹. وإذا تعلّق الأمر بالجانب التسويقي فإن الميزة التنافسية تعني: "قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"².

وحسب "جيفري فيفر" (Jeffrey Fifer) الذي انفرد في تعريف الميزة التنافسية من منظور الموارد البشرية فيقول: "تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المؤسسة لموارد بشرية، يكون العنصر فيها غير قابل لأن يحلّ محله أي بديل، وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها"³.

ويجب أن يكون للمؤسسة بعد نظر في التحليل، لتحديد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن استغلالها والاعتماد عليها. لذلك يجب مراقبة مختلف الأنشطة التي تمارسها، فهي في النهاية مصدر الاختلاف في التكاليف والأسعار⁴. ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين أساسيين، هما⁵:

1. قدرة التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، القدرة على التغيير السريع، استحداث أساليب إنتاج متطورة، توفير المنتجات الجديدة وتحقيق معدلات زيادة في الإنتاجية.
 2. القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وضمن ولائهم وإقامة علاقات تحالف مع الموردين، مما يسهّل للمؤسسة الحصول على احتياجاتها من خلالها بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وتكلفة أقل.
- من خلال التعاريف السابقة، يتّضح أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة حسب اتجاه النظر إليها والجوانب التي انطلق منها كل باحث، فالبعض يرى أن المؤسسة تتحقق ميزتها التنافسية من خلال خدمة عملائها بأجود الخدمات والمنتجات، ومنهم من يرى أن سمعتها الجيدة وصورتها الذهنية هي مصدر ميزتها، والبعض الآخر يراها في الاستخدام الأمثل للموارد وفي تقليص تكاليفها مقارنة بالمنافسين، ومنهم من يركّز اهتمامه نحو حصول المؤسسة على موقع تنافسي متقدم يؤهلها للتفوق على المنافسين وزيادة حصتها السوقية. وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقّدها والاختلاف من مؤسسة إلى أخرى في كيفية تحقيقها أو التعامل معها.

¹ Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003, p. 18.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2008، ص 192.

³ أحمد عريقات؛ ناصر جردات؛ محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010، ص 54.

⁴ Joan Magretta, op. cit, p. 76.

⁵ عبد الرحمن بن عنتر، "المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جامعة باتنة، جوان 2009، ص 36.

وبصفة عامة، يمكن القول أن الميزة التنافسية ترتبط بما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة. وتأسيساً على ما سبق، يمكن تعريفها بأنها: قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وإنتاج منتجات تلبي احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتجددة، بالاعتماد على مواردها الداخلية وممارساتها الإدارية وسرعتها في الاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية. وتقتضي تحقيق المزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين بما يؤدي إلى تفضيل منتجاتها من طرف عملائها، ويؤدي بالنتيجة إلى المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها. أي أن الميزة التنافسية تعبر عن نجاح المؤسسة في اختيار وتبني الإستراتيجية التنافسية التي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل لمواردها النادرة، أي التي لا تحوز عليها المؤسسات المنافسة، والتي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات بسعر أقل أو بمزايا أكبر بحيث تحقق قيمة أعلى للعملاء وتتمكن من مقابلة احتياجاتهم وكسب ولائهم وتفضيلهم لها ومنتجاتها. مع حرص المؤسسة على الحفاظ على مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات في أذواق عملائها وبالتالي الحفاظ عليهم وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان استمراريتها ونموها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية

يجب على المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو مجال تخصصها أو مكانتها لدى عملائها، أن تدرك بأنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تمتلك سبقاً تنافسياً في جميع المجالات قياساً بالمنافسين أو ميزة إلى الأبد، وأنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح دائم. لذلك يجب عليها أن تعزز من ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة وحاجات العملاء المتغيرة والمتجددة باستمرار.

أولاً. أهمية الميزة التنافسية

لعل من أبرز النتائج التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية، ما يلي¹:

1. قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
2. إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
3. استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستنعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 193.

كما يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية¹:

1. القدرة على رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع، لأنه في أي دولة، مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها.
2. ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسة وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالات التنافس.
3. اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة، وتحقيق تفوق كمي ونوعي والسيطرة على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.
4. تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة.
5. تعتبر معياراً مهماً لنجاح المؤسسات، حيث تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة من حيث إيجاد نماذج جديدة مميزة يصعب تقليدها.
6. إنَّ كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن ذلك يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
7. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء والمتعاملين مع المؤسسة، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على استمرار وتطوير التعامل معها.

إضافة إلى ما سبق، فإن أهمية الميزة التنافسية تبرز في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين. ويجب على المؤسسة أن تتجنب الإستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوفرة لديها، كما أن تطوير إستراتيجية عمليات فعالة يوضح كيفية إيجاد قيمة مضافة لعملاء المؤسسة². كما تبرز أهميتها في مجال الأعمال كونها هدفاً أساسياً من أهداف المؤسسات التي تبتغي التفوق والتميز، وأن قوة المنافسة تفرض عوامل معينة للنجاح تتغير باستمرار وذلك حسب إستراتيجيات المنافسين.

ثانياً. خصائص الميزة التنافسية

لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وإرضاء عملائها، يجب أن تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية³:

1. توفر الانسجام بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

¹ راجع:

– نورية بن نامة؛ بغداد كربالي، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 5، جامعة مستغانم، جويلية 2013، ص 53.

– طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 309.

² ميثاق هاتف الفتلاوي؛ حسين فلاح ورد؛ محمود فهد عبد علي، "دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة كربلاء، 2013، ص 141.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 138.

2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3. تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

4. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم لعملائها أو كليهما.

5. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وحسب كل من الغالي وإدريس، فإن خصائص الميزة التنافسية، تتجسد في العناصر التالية¹:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل.

2. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

3. تتسم الميزات التنافسية بالنسبية، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي، فهذا يعني عدم وجود منافسين، وبالتالي يضطر العملاء إلى استخدام هذا المنتج بأي حال من الأحوال.

4. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المرغوبة على المدين القصير والطويل.

5. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

ويرى آخرون، أنه من الضروري، أن تستوفي الميزة التنافسية المعايير الثلاثة التالية²:

1. يجب أن تجسد خاصية مهمة للعميل.

2. يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراك أفضلية ما تقدمه المؤسسة.

3. يجب أن تكون مستدامة، بمعنى ألا تكون سهلة التقليد من طرف المنافسين.

كما يمكن بلورة خصائص الميزة التنافسية في العناصر التالية³:

1. تشتت من حاجات ورغبات العملاء.

2. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

3. توفر الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من طرف المنافسين.

5. تقدم الأساس للتحسينات المستقبلية، والتوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

¹ طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 310.

² Hermann Simon; Florent Jacquet; Franck Brault, **La stratégie prix: Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité**, Dunod, Paris, 2011, p. 27.

³ سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، جامعة غرداية، 2010، ص 50.

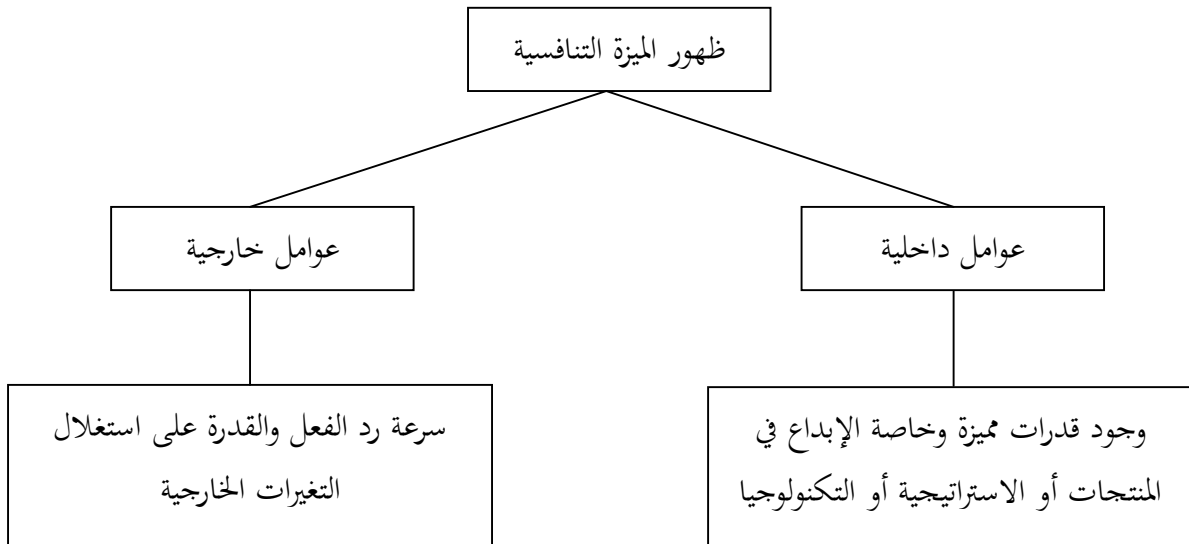
وحتى تكون الميزة التنافسية فعّالة، يجب أن تتميز بالخصائص التالية¹:

1. حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
2. الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال مدة من الزمن؛ بمعنى ألا تكون دورة حياتها قصيرة.
3. إمكانية الدفاع عنها؛ أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها. وإن كل شرط من هذه الشروط مرتبط ومقرون بالآخر، إذ أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وشرط الاستمرار مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية، كما يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس على التشابه.

ثالثاً. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب أن تقوم المؤسسة بمراجعة طبيعة مدخلاتها والحصول على ما يمكنها من التميز، عن طريق المرونة في وسائل الإنتاج والتركيز على عملية الموازنة بين تكلفة المنتجات وجودتها وتشجيع الإبداع والابتكار، وكذلك تحسين العمليات الداخلية وتبني ثقافة تنظيمية تتيح إمكانية الاستفادة من التقنيات المعاصرة وتؤدي إلى تطوير قابليات ومهارات العاملين في المؤسسة. مع التركيز على استيعاب احتياجات ورغبات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم بهدف ضمان تنامي حصتها السوقية ودخول أسواق جديدة. وبصفة عامة يمكن للميزة التنافسية أن تستمر لعدة سنوات أو لوقت قصير، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



المصدر: ميثاق هاتف الفتلاوي؛ حسين فلاح ورد؛ محمود فهد عبد علي، مرجع سابق، ص 143.

¹ سمية بوران؛ عبد اللطيف شليل، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 5، جامعة مستغانم، جويلية 2013، ص 86.

ويمكن إيضاحها كما يلي¹:

1. العوامل الخارجية: تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على هذه التغيرات، فالمؤسسة التي تستطيع استيراد التكنولوجيا الحديثة المطلوبة في السوق أسرع من غيرها، تستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونتها وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2. العوامل الداخلية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات غير متوفرة لدى المنافسين، من بينها الإبداع والابتكار اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق قيمة جديدة للعميل.

بصفة عامة، يمكن القول أن الهدف الأساسي والنهائي لكل مؤسسة هو تكييف قدراتها وإمكانياتها المتاحة لتقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون، وذلك بالاعتماد على مدخلاتها المتمثلة في الموارد المالية والمادية كالأجهزة والمعدات والموارد البشرية، وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة. أي تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات وبما يحقق التفوق في السوق الذي تنشط فيه. إذ لا جدوى من امتلاك المؤسسة للمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل لابد من وجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى العملاء.

¹ راجع:

- رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 24-25.
- طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 310.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وسبل استدامتها

لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين، ولفترة زمنية مناسبة تتحدد تبعاً لقدرتها على الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية. ويرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة. فهي تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم مزايا متفردة في المنتج تُعوّض السعر الأعلى لهذا المنتج. وبذلك فهي تؤدي إلى الحصول على عوائد اقتصادية أعلى من المؤسسات الأخرى. ويُستمد تفوق المؤسسة من مصدرين أساسيين: إذا كانت تتمتع بمكانة قوية في السوق أو الصناعة أو أنها تمتلك موارد، قدرات ومهارات إستراتيجية لا يمتلكها الآخرون.¹

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

أوضح "بورتر" أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، فالمؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة من تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها وإيصالها للعملاء، وكل منها يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. وبالتالي فإن اختيار الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بطريقة علمية والنظر لكيفية تفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية.² وبشكل عام تنقسم إلى نوعين أساسيين، هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز أو تمييز المنتج.

أولاً. ميزة التكلفة الأقل (Cost Leadership)

تتحصل عليها المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بالتكاليف الأكثر تنافسية للنظام التنافسي، شريطة ألا يؤثر على جودتها. وتعتبر ميزة التكلفة الأقل ميزة تنافسية في النظم التنافسية حيث السعر هو العامل الأساسي للنجاح (نظام تنافسي للحجم) أو ما يُعرف بـ (système concurrentiel de volume).³ حيث تُعرّف بأنها: "قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة"،⁴ على أن يكون العرض بنفس مستوى جودة منافسيها، ولكن مع اقتراح سعر أقل بكثير.⁵ وعندما تحاول اعتماد هذه الميزة، عليها أن تبحث عن طرائق جديدة لتخفيض كلف أنشطتها وبشكل مستمر. فبناء هذه

¹ Dan-Alexander Seni, *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, Presses de l'université du Québec, Canada, 2012, p. 68.

² سناء مسودة، "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوّقات توفرها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث بالعلوم الإنسانية، المجلد 25، 2011، ص 939.

³ Régis Dumoulin; Gilles Guieu; Pierre Xavier, *La stratégie de A à Z*, Dunod, Paris, 2010, p. 12.

⁴ نبيل محمد مرسى؛ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 104.

⁵ Pierre Jeanblanc, *Analyse stratégique: Les fondements économiques*, Dunod, Paris, 2011, p. 147.

الميزة يتطلب إيجاد واستثمار جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة، التي تقود إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة. غير أن اتجاه المؤسسة لميزة التكلفة الأقل لا يعني إغفالها لخصائص المنتج، وإلاّ سيكون أداؤها غير مقبول من طرف العملاء، لذا يتوجب عليها أن تعمل على تحقيق نوع من التقارب مع المؤسسات الأخرى في معايير جودة المنتج المفضلة من قبل العملاء.

وبشكل عام، يُعتبر الاجتهاد في خفض التكاليف وترشيدها، مطلباً أساسياً لتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية. وهو ما يتطلب معايير إنفاق موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة، وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين. وتتمثل مصادر ميزة التكلفة الأقل فيما يلي:

1. **اقتصاديات أو وفورات الخبرة والحجم:** تُمكن اقتصاديات الخبرة والحجم المؤسسة، من الاستفادة من أفضل تكلفة لمنتجاتها، وكلما زاد الحجم وتطورت الخبرة كلما انعكس ذلك بتكاليف أقل وحصّة سوقية أكبر، حيث تتناسب التكاليف عكسياً مع الحصّة السوقية¹. وتحقق وفورات الحجم عندما ينتج عن الارتفاعات المتناسبة في كميات المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج، ارتفاعاً أكبر في الناتج الكلي. وقد ارتبطت وفورات الحجم تقليدياً بأنشطة التصنيع، خاصة تلك المتعمدة على كثافة رأس المال (تكرير البترول) أو عمليات التجميع المعقدة (السيارات). كما أنه بتكرار نفس العمل، يصبح العاملون أكثر مهارة وبراعة في أداء وظائفهم ويتم إدخال تحسينات وإضافات في العملية الإنتاجية، وبذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج الوحدة الواحدة².
2. **تكاليف المدخلات:** تتحقق ميزة التكلفة من خلال المدخلات منخفضة التكلفة، وفي حالات عديدة ينشأ الفرق في تكاليف المدخلات من الفروق في تكاليف اليد العاملة، كما أن القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل هي أحد العوامل الهامة المساعدة على خفض تكاليف الوحدة المنتجة وتحقيق الأرباح. ويتطلب الاستغلال الكفء للطاقة الإنتاجية إجراء تنبؤات دقيقة بالطلب قبل وبعد الإقدام على عملية التوسع، إلى جانب المرونة في اتخاذ الإجراءات الملائمة أثناء فترات انخفاض الطلب³.
3. **تكنولوجيا العمليات:** تتطلب قيادة التكاليف تقدماً تكنولوجياً مستمراً، غالباً ما يحدث من خلال بعض الابتكارات المتصلة بالعمليات مثل نظم التصنيع المرنة ودمج استخدام الحاسب الآلي في التصنيع، ذلك أنّ تطوير وتطبيق تكنولوجيا إنتاج جديدة، يشكّل مصدراً هاماً لميزة التكلفة المنخفضة.

¹ Abate René; Jean-Marie Ducreux; Nicolas Kachaner, **Le grand livre de la stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p. 37.

² فيليب سادلو، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 282.

³ المرجع نفسه، ص 286.

4. **تصميم المنتجات:** تختلف تكاليف التصنيع باختلاف تصميم المنتج، وهناك مفهوم رائج في عدة صناعات وهو إعادة تصميم المنتجات لخفض عدد المكونات وتسهيل التجميع الآلي. ويتم بصورة متزايدة أداء هندسة تصميم بصورة متزامنة لكي يتسنى للمصممين والمهندسين والمسوقين والعملاء التعاون معا في جميع مراحل الإنتاج.
5. **العوامل الإدارية:** رغم أخذ محددات التكلفة السابقة في الاعتبار، يظل هناك احتمال وجود فروق غير مفسرة في التكلفة بين المؤسسات المتنافسة، إذ أن بعض المؤسسات تكون أفضل من الأخرى في تفعيل الموارد والقدرات من أجل تحقيق كفاءة أكبر، ويعود ذلك إلى توجيه الاهتمام للكفاءات التشغيلية المرتبطة بفعالية الإدارة¹.
6. **موقع الفعاليات (الأنشطة):** يمثل الموقع الذي تنجز به الأنشطة التي تضيف قيمة، أحد العوامل المؤثرة في تحديد ميزة التكلفة للمؤسسة. فحتى تحافظ على كلفة المخزون بأقل مستوى وبأعلى جودة تلجأ المؤسسة، مع الموردين، لبناء مصانع الأدوات الاحتياطية قريبا منها، وبذلك تستلم المخزونات والأجزاء التي تحتاجها حالا بدون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، كما يمكن انجاز العمليات الإنتاجية بكفاءة أعلى طالما تكون المدخلات الإنتاجية متوفرة في الوقت المناسب. كما أن قرب موقع المؤسسة من السوق وقدرتها على إيصال المنتج في الوقت المناسب، يؤدي إلى تخفيض التكاليف خاصة إذا اختارت قنوات التوزيع الخارجي المناسبة².

ثانيا. ميزة التمييز (Differentiation)

تتحصل عليها المؤسسات التي تميز السلع والخدمات التي تقدمها مقارنة بالمنافسين، وهذا التمايز يستند على الموارد النادرة ذات الطبيعة التسويقية، الإدارية والتكنولوجية التي تسمح للمؤسسات بتقديم منتجات وخدمات يعتبرها العملاء فريدة من نوعها. وتعتبر ميزة التمايز ميزة تنافسية في النظم التنافسية حيث توجد العديد من العوامل الرئيسية للنجاح وحيث يُعتبر السعر عاملا ثانويا (نظام تنافسي متخصص) أو ما يعرف بـ (système concurrentiel spécialisé)³. وهي تتمثل في: "قدرة المؤسسة على تقديم منتج (أو خدمة) متميز وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل، (مثل جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)"⁴. فالحماية نفسها أولاً، وللتغلب على الآخرين فيما بعد، تبحث المؤسسات عن جميع الفرص المتاحة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة من نوعها، وبخصائص يمكن أن تخلق قيمة إضافية عالية لتلبية احتياجات وتوقعات

¹ فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 287.

² راجع:

-Franck Brulhart; Christophe Favoreu; Sandrine Ghena, **Stratégie**, Dunod, Paris, 2015, p. p 79-80.

- طارق شريف يونس؛ خالد عبد الرحيم الهيتي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر، البحرين، 2011، ص ص 245-246.

³ Régis Dumoulin; Gilles Guieu; Pierre Xavier, op. cit, p. 12.

⁴ نبيل محمد مرسى؛ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 104.

السوق¹، لذا عليها أن تبحث عن الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة التي يمكن من خلالها إضافة القيمة الجديدة، وبالتالي قيادة المؤسسة إلى مصدر جديد لمزاياها التنافسية، وبعد تحديد تلك الأنشطة يتوجب عليها التركيز على كيفية تنفيذها وابتكار طرائق تؤدي إلى إنتاج وتسويق منتج يتميز عن غيره من المنتجات. ومن الاعتبار الأساسية التي يجب إدراكها أن التمييز لا يعني إغفال المؤسسة لهيكل التكاليف فيها، حيث أن تكلفة تبني ميزة التمييز يجب ألا تكون عالية بحيث تؤثر على أسعار منتجات المؤسسة وبالتالي تضعف قدرتها التنافسية. تسعى المؤسسة لبلوغ أداء متميز من وجهة نظر عملائها من خلال المجالات التالية²:

1. التكنولوجيا المستخدمة: وذلك بالتفوق من حيث التجهيزات وطرق الأداء المستعملة والنظام الذي يجمع بين العاملين والتجهيزات في وحدة منسجمة متكاملة.

2. تمييز المنتج: إذ يجب أن يتميز منتج المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة وذلك من حيث: أ. الحجم، الشكل، اللون والتركيب المادي.

ب. السمات أو الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة لأداء المنتج، مع ضرورة مقارنة القيمة أو المنفعة التي يرى العملاء تحققها من إضافة سمة جديدة لمنتجاتها واستعدادهم للدفع مقابلها، بالتكلفة التي ستتحملها المؤسسة جراء هذه الإضافة.

ج. مدى توافق تصميم وخصائص المنتج مع المواصفات المحددة وكذا مع احتياجات العميل.

د. الطول النسبي لمدة الاستخدام المتوقعة لمنتج معين، ولكن دون أن يتقادم بفعل التطورات التكنولوجية.

3. خصائص العاملين: وذلك من خلال حرص المؤسسة على اعتبار العاملين رأسمال فكري، واختيار وتعيين أحسن المتقدمين لشغل الوظائف وتدريبهم وتحفيزهم. وبذلك تمييز عمالها بمستوى عالي من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس ودقة الأداء وثقافة الجودة والتحلي بمهارات الاتصال والقدرة على الحوار والإقناع وحسن المعاملة واحترام العملاء والاستجابة السريعة لمتطلباتهم ورغباتهم.

4. قنوات التوزيع: يمكن للمؤسسة التمييز على منافسيها من حيث اختيارها لهيكل قنوات توزيع منتجاتها؛ فقد يكون من خلال تجار الجملة أو تجار التجزئة أو مباشرة عن طريق منافذ توزيعها الخاصة، واختيار موزعين على نطاق جغرافي أوسع من ذلك الخاص بمنافسيها أو أن تكون الأقرب من غيرها للعملاء.

¹ Antoine Bastin; Marc Bazinet, **Excellence managériale et responsabilité sociétale**, Afnor, Paris, 2012, p. 86.

² راجع:

– أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى دون دار نشر، دون مكان نشر، دون سنة نشر، ص 32-26.

– عبد الناصر خري، مرجع سابق، ص 211-212.

5. خدمة العميل: وهنا يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال عدة سبل، أهمها:

- أ. تسهيل مهمة العميل فيطلب منتجات المؤسسة.
- ب. قيام المؤسسة بتركيب الآلة أو الجهاز للعميل في الموقع المناسب وتدريب العاملين على تشغيلها السليم.
- ج. وجود قطع الغيار وتصميم برنامج للصيانة الدورية للتجهيزات بما يحافظ على سلامة واستمرارية تشغيلها.
- د. احترام العملاء والرد على استفساراتهم والشكاوى المقدمة من طرفهم والتعرف على تقييمهم للإجراء العلاجي المتخذ من طرف المؤسسة ومدى رضاهم عنه.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

- تستخدم المؤسسة العديد من المؤشرات للدلالة على اكتسابها للميزة التنافسية، تنقسم إلى نوعية وكمية.
- أولاً. المقاييس النوعية:** وتقيس درجة رضا العملاء عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكنهم إدراك جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين المستويات المختلفة للنوعية التي نلخصها فيما يلي¹:
1. **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العملاء وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر صعب التحقيق في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائصهم وحاجاتهم ورغباتهم.
 2. **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند اقتنائه للمنتج، وقد تكون أكبر أو أقل مما توقعها، مما ينعكس على رضاه من عدمه.
 3. **النوعية القياسية:** هي عبارة عن ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها مسبقاً.
- ثانياً. المقاييس الكمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات، أهمها ما يلي:
1. **الربحية:** إن المقياس الرئيسي للأداء المالي للمؤسسة هو ربحيتها، والتي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه المؤسسة على استثماراتها. ويمكن بصفة مستمرة، للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية، تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع². ويمكن تعظيم مستوى الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل. وتقاس الربحية باستخدام أربع مؤشرات رئيسية، تتمثل فيما يلي:

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 201.

² Joan Magretta, op. cit, p. 68.

أ. **العائد على رأس المال المستثمر (ROIC):** بالرغم من وجود مقاييس عديدة مختلفة للربحية، إلا أن العديد من الأفراد المرجعين في قياس الربحية حاولوا البرهان على أن العائد على رأس المال المستثمر هو أفضل مقياس، حيث أنه يركز على الأداء التشغيلي الحقيقي للمؤسسة، ويتم حسابه كما يلي¹:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} \div \text{رأس المال المستثمر}$$

$$\text{صافي الربح} = \text{الدخل الإجمالي} - \text{التكاليف الإجمالية}$$

ورأس المال المستثمر: هو إجمالي الاستثمارات في عمليات المؤسسة: الملكية، المصنع، المعدات، المخزون والأصول الأخرى. وهناك مصدرين رئيسيين لرأس المال المستثمر في المؤسسة، هما²:

- قروض تتولد عنها فوائد تتحملها الشركة: وهي تلك الأموال التي يتم اقتراضها من البنوك، والناجمة عن شراء سنداتهما،

- حقوق ملكية حملة الأسهم: وهي الأموال التي تمثل حصيلة بيع أسهم للجمهور العام، بالإضافة إلى المكاسب التي حققتها الشركة خلال السنوات السابقة ومتاحة لتمويل الاستثمارات الحالية.

ب. **هامش الربح:** يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربح المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، ويتم حسابه كما يلي: هامش الربح = صافي الربح ÷ المبيعات

ج. **العائد على حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه أصحاب المؤسسة أو المساهمين. وكلما ارتفعت مقارنة بالمنافسين، فهذا يعطي مؤشرا مهما على تحقيق الميزة التنافسية.

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} \div \text{حق الملكية}) \times 100$$

د. **العائد على الاستثمار أو العائد على رأس المال:** وتهدف هذه النسبة إلى تقديم معلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال. وتحسب كما يلي:

$$\text{العائد على رأس المال} = (\text{صافي الربح} \div \text{مجموع قيمة الموجودات}) \times 100$$

كذلك ارتفاع هذه النسبة مقارنة مع المنافسين يشكل دلالة واضحة ومهمة على مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية³.

¹ شارلز هل؛ جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 216.

² المرجع نفسه، ص 217.

³ فارس هباش، "التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعميم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي: دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص ص 258-259.

2. **الحصة السوقية:** يعطي هذا المقياس نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة العملاء بين منتجاتها ومنتجات منافسيها. وتقاس الحصة السوقية باستعمال ثلاثة مؤشرات، هي¹:

أ. الحصة السوقية الإجمالية = قيمة مبيعات المؤسسة ÷ إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

ب. حصة السوق المخدم (المستهدف) = إجمالي المبيعات ÷ إجمالي المبيعات في السوق المستهدف (السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه)

ج. الحصة السوقية النسبية = إجمالي المبيعات ÷ إجمالي مبيعات أكبر المنافسين في السوق

تمثل هذه النسبة (الحصة السوقية النسبية) القوة التنافسية للمؤسسة، فكلما اقتربت من الواحد، فإن ذلك يعني أن للمؤسسة قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة تساوي الواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق².

3. **النمو السنوي للمبيعات:** تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية. ويعدّ النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاحها في نشاطها وعلى زيادة حصتها السوقية مما يدعم من موقفها في السوق. ويتم حسابه كما يلي:

النمو في المبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) ÷ مبيعات السنة المرجعية

ويتم تحديد كيفية الوصول لأهداف المبيعات وأيضاً مقاييس إنجازها، عن طريق التخطيط للمبيعات الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة في عملية التخطيط التسويقي، حيث يستخدم بيانات البحث والمراقبة على المبيعات الحالية والمتوقعة. ويمكن تنفيذه من خلال المراحل التالية³:

- تحديد الأهداف العامة للمبيعات حسب الفترات، ولكل إقليم ومنطقة،
- تقرير مستوى مقبول من تكاليف البيع وإعداد ميزانيات التكلفة. وتتضمن تكاليف المبيعات ليس فقط تكلفة قوة العمل ولكن تكلفة الخصومات في السعر وخدمة المحاسبين وتسوية الشكاوى،
- تحليل نتائج المبيعات التي تم تحقيقها في كل منطقة لتحديد الجهود التي ستؤدي إلى نتائج أفضل،

¹ عمر بن سديرة، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 27.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص 203.

³ محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص 25.

- تحليل إمكانية ربح المنتج، وبالتالي يمكن توجيه الجهد من خلال التخطيط والتحفيز، بحيث يمكن الحصول على أفضل العائدات،
- تقدير الكم المطلوب لعدد أفراد المبيعات وكيفية انتشارهم ميدانيا، وتحضير الجداول الزمنية لمهام كل منهم.
- تحديد مقاييس كمية من أجل طلبات المبيعات والتي تتعلق بشأن: محتوى الطلب، احتياجات العميل، جودة الطلب، مدى تحقيق مثل المبيعات لعلاقة جيدة مع العميل،
- ابتكار برامج تدريبية لإدارة ممثلي المبيعات لتحسين ورفع أدائهم،
- تصميم خطط الحوافز التي سوف تدفع بمجهوداتهم نحو تحقيق الأهداف المخططة،
- تحديد برامج اتصال لأفراد المبيعات من خلال إدارة المبيعات، من أجل القيام بمزيد من الجهود لضمان إدراك الجميع للأهداف المسطرة، والمقاييس التي يتوجب عليهم تلبيةها، وكيف يتوقعون الوصول إليها،

المطلب الثالث: أسباب تنمية وتضاؤل الميزة التنافسية وسبل المحافظة عليها

يجب على كل مؤسسة أن تعمل على الحفاظ على مزاياها التنافسية على الأقل في الأجل المتوسط، وأن تسعى جاهدة لحمايتها من التراجع وتنمية مزايا تنافسية جديدة، من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في قطاع نشاط معين وتطبيقها على السوق. وستعرف فيما يلي على أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية وكذا عوامل تضاؤلها، ثم نستعرض سبل استدامتها والمحافظة عليها.

أولا. أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

هناك أسباب عديدة تؤدي بالمؤسسات إلى تنمية وتطوير مزاياها، نذكر منها ما يلي¹:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث يؤدي التغير التكنولوجي إلى خلق فرص جديدة في مجالات عديدة مثل: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
2. ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها: فعندما يقوم العملاء بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات حاجاتهم، فإن ذلك سينعكس على منتجات المؤسسة بحيث يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة جديدة.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة جميع القطاعات الحالية في السوق، تبرز للمؤسسات فرص خلق مزايا تنافسية جديدة. والهدف لا يتمثل فقط في

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 98-99.

الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من العملاء، وإنما أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء.

4. **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية عند حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الآلات والمعدات، الاتصالات والإعلان.

5. **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك العديد من المؤثرات التي تؤثر على الميزة وتؤدي إلى تغييرها مثل القيود الحكومية المرتبطة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

ثانيا. عوامل تضائل الميزة التنافسية للمؤسسة

تضائل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها في الأجل الطويل، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات المحققة للميزة أو من خلال تقليدها. وبصفة عامة يرجع تضائلها إلى العوامل التالية¹:

1. **عوائق التقليد:** تحقق المؤسسة التي تستحوذ على ميزة تنافسية أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع، والتي تشير إلى أنها تمتلك كفاءات تهيئ لها الفرصة لخلق قيمة متفوقة، مما يحث المؤسسات المنافسة على بذل مجهودات للتعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها أو محاكاتها. وكلما تمكنت هذه المؤسسات من النجاح في ذلك وبسرعة فإنها ستؤثر سلبا وتدرجيا على ربحية المؤسسة وتفوقها. في حين، كلما طال الزمن الذي تستغرقه المؤسسات المنافسة في تقليد ميزة المؤسسة، كلما زادت الفرصة أمام هذه الأخيرة لبناء مركز سوقي قوي وسمعة طيبة لدى العملاء وتمكنت من تحسين وتطوير تلك الميزة أو بناء مزايا جديدة.

2. **قدرة المنافسين:** يتمثل المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة بسرعة، في طبيعة الالتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين، والتي تتمثل في التزامهم بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالهم وبذلك ستواجههم صعوبة في الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق، فعندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الأجل، فإنهم يكونون أبطأ في تقليد الميزة التنافسية لمؤسسة محدثة ومبتكرة، وبالتالي تكون ميزتها متينة ومتماسكة. أما المحدد الثاني لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية للمؤسسة، فيتمثل في القدرة الامتصاصية للمنافسين، والتي تشير إلى قدرة المؤسسات المنافسة على تحديد وتعيين وتقييم واستيعاب واستخدام معرفة جديدة. إذ أن عوامل مثل: الالتزامات الإستراتيجية الحالية والقدرة الامتصاصية الضعيفة للمنافسين، تحدّ من قدرتهم على تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية لمؤسسة ما خاصة عندما تعتمد هذه الميزة على منتجات أو عمليات مبتكرة ومستحدثة.

¹ شارلز هل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص ص 226-232.

3. **حركية الصناعة:** تعتبر البيئة الحركية (الديناميكية) سريعة التغير. وتميل معظم الصناعات الحركية لأن تتسم بمعدلات عالية جداً من تحديث المنتج ويكون معدل التحديث سريع، بمعنى أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال. وهذا يعني أن المؤسسة التي تستحوذ على الميزة التنافسية اليوم، قد تجد بعد فترة وجيزة أن مركزها السوقي تراجع بسبب ابتكار وتحديد المنافسين. فعندما تتسم عوائق التقليد بالانخفاض ويزداد عدد المنافسين وتكون البيئة حركية، ومع تطوير وتنمية عمليات التحديث والتجديد والابتكار، فإن الميزة التنافسية تتجه لأن تكون قابلة للزوال السريع. ولكن حتى في مثل هذه الصناعات، تستطيع المؤسسة بناء مزايا تنافسية أكثر ثباتاً واستمرارية، إذا ما كانت قادرة على القيام باستثمارات تؤدي إلى بناء ودعم عوائق التقليد.

ثالثاً. سبل المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها

هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتجنب الفشل في الحفاظ على مزاياها التنافسية، والتي نوجزها فيما يلي¹:

1. **التركيز على أسس بناء الميزة التنافسية:** حتى تتمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على الميزة التنافسية، يجب عليها أن تستمر في التركيز على أركان أو أسس بنائها الأربع، وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعملاء، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات.

2. **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة:** يعتبر السبيل الوحيد للمؤسسة للإبقاء على ميزتها التنافسية على مدار الوقت، هو أن تقوم وباستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها، تحديثها واستجابتها للعملاء. ويتم تحقيق ذلك من خلال إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة والسعي لإيجاد طرق لتحسين عملياتها.

3. **تتبّع أفضل الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن:** إن أحد أفضل الطرق لتطوير الكفاءات المتميزة والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة، جودة متفوقة، تحديث متفوق واستجابة متفوقة للعملاء، هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية، وبذلك تكون المؤسسة قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز. كما يتطلب الأمر تتبع ممارسات أو أداء المؤسسات الأخرى ويعتبر ما يعرف بـ "القياس المقارن" (Benchmarking) أفضل طريقة للقيام بذلك، وهو عبارة عن: "عملية بحث منهجية لأفضل الممارسات

¹ راجع:

– عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص ص 20-21.

– شارلز هل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص ص 239-242.

والابتكارات لهدف تبنيتها، تكييفها وتطبيقها، لتحسين أداء المؤسسة. وهي تسعى للبحث عن طرق ووسائل أكثر فعالية لنشاط معين، بحيث تسمح بضمان التفوق على المنافسين"¹. كما يعرف على أنه: "مدخل للاستفادة من التجارب الناجحة في مؤسسات أخرى، وهذا المفهوم معروف عموماً تحت عنوان - أفضل الممارسات-"².

وهو يعتبر وسيلة هامة لتحديد السبل التي تساعد على تحسين كفاءة عملياتها.

4. التغلب على القصور الذاتي: يقصد بالقصور الذاتي، أن تجد المؤسسات صعوبة في تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة. إذ يعتبر التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقاً أمام التغيير في المؤسسة أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية. كما أن أهم خطوة للتغلب على القصور الذاتي هي تحديد العوائق التي تقف حائلاً أمام التغيير من أجل إحداث التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي ونظم التحكم والرقابة.

5. دور الحظ: لقد حاول العديد من العلماء، إثبات أن الحظ يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح أو الفشل التنافسي. ورغم أن الحظ قد يكون السبب وراء نجاح المؤسسة في بعض الحالات الخاصة، إلا أن ذلك لا يعتبر تفسيراً لاستمرار نجاحها. وبما أن المنافسة هي عملية تحاول المؤسسة من خلالها، وباستمرار، أن تتفوق على بعضها البعض في مجال القدرة على تحقيق الكفاءة العالية، الجودة المتفوقة، التحديد والاستجابة السريعة للمستهلكين، فإنه يمكن أن نعتبر المؤسسة محظوظة في الاستحواذ على الموارد التي تسمح لها بتحقيق التفوق في واحد أو أكثر من الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

باستعراض أدبيات التنافسية، يمكن حصر أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل المزايا التنافسية، في ثلاثة عوامل جوهرية، هي: الاستخدام الأفضل للتقنية المتاحة، الموارد البشرية المتميزة والقيادة الإدارية الواعية. ولا يمكن فصل أي من هذه العوامل التي تتفاعل جميعاً وتنتج عن العنصر البشري. فالموارد البشرية هي المسؤولة عن ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ خطط المؤسسة وهي أيضاً مصدر القيادات الإدارية الفعالة والواعية. ومن أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية ما يلي³:

1. القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب والتغير والفجائية والبعد عن النمطية.
2. المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
3. القدرة على تلبية متطلبات واحتياجات وأسواق وشرائح متغيرة باستمرار.

¹ Laurent Hermel; Pierre Achard, 100 questions pour comprendre et agir- Le benchmarking, Afnor, Paris, 2010, p. 3.

² Ibid.

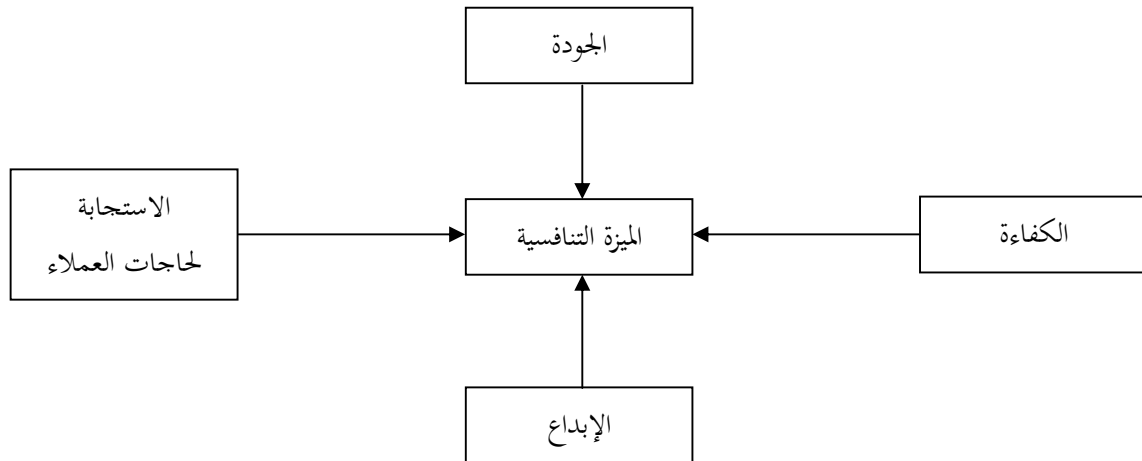
³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 110-113.

4. الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية خاصة فيما يتعلق بمتطلبات العمل.
5. قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة، مناطق وتقنيات مختلفة وغيرها.
6. القدرة على تحمّل المسؤولية وتوفير درجة من الاستقلالية.
7. إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق.
8. القدرة على الإبداع والابتكار واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول والطرق الجديدة.
9. القدرة على تحمّل الصدمات وتقبل الفشل والتعامل مع المواقف بالمرونة المناسبة بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
10. الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وقبول التحدي والمهام الصعبة لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

تغيّرت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المؤسسات في تعاملها مع السوق، استجابة للتطورات وعدم الثبات التي يميز بيئة نشاطها والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء وأنماط إشباعها، فبعد أن كانت تعتمد تخفيض التكاليف كبعد أساسي، اجتهدت في البحث عن طرائق جديدة تميزها. وحتى تضمن المؤسسة التفوق المستمر على منافسيها يجب أن تتبنّى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية. وقد تتمكّن المؤسسات من امتلاك ميزة تنافسية من خلال أسس أو أبعاد معينة للتنافس، نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: فاضل حمد القيسي؛ علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2014، ص 189.

إذن، هناك أربعة أسس لبناء المزايا التنافسية تتمثل في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وهي وحدات بناء شاملة للميزة يمكن أن تتبناها أي مؤسسة مهما كانت الصناعة التي تنتمي إليها أو منتجاتها أو خدماتها. وهذه الأسس متشابكة ومتداخلة فيما بينها ويكمل بعضها بعضاً؛ فالجودة تؤدي إلى الكفاءة العالية، والإبداع يمكن أن يزيد من قوة الكفاءة والجودة والاستجابة للعميل.

المطلب الأول: الجودة

تركّز المؤسسات التي تسعى نحو التميز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية، فالبحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، وهذا يحتم على المؤسسة أن تتجاوز الخصائص العادية المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة، ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له من تأثير على القيمة المدركة من طرف عملائها.

أولاً. مفهوم الجودة

تنجح المؤسسة في تحقيق هدف الجودة إذا تمكنت من التعرف بدقة على احتياجات العملاء وإشباعها ورفع كفاءة العاملين لتمكينهم من تنفيذ المواصفات المرغوبة، والوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات.

1. تعريف الجودة وأبعادها: تُعبّر الجودة عن الاتفاق والمقابلة والمطابقة. ومن المفارقات أن الجودة نفسها من الصعب قياسها إضافةً إلى ارتفاع تكاليف الحفاظ على مستوى الجودة المرغوب¹. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقدما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء. وفي الإدارة يعرفها (Juran) بأنها "الصلاحية للاستخدام"، أما (Crosby) فيعرفها بأنها: "المطابقة للاحتياجات وللمواصفات"². وتُعبّر الجودة وفقاً للوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) عن "مجموع خصائص المنتجات التي تمنحها القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية"³. وقد عرفها (Armand Feigenbaum) على أنها: "مجموعة من الخصائص التي تميز المنتج والتي لها القدرة على إرضاء رغبات الزبائن سواء كانت معلنة أو خفية، موضوعية أو غير موضوعية، مدركة أولاً"⁴. ويختلف مفهوم الجودة حسب وجهات نظر كل من المستهلك والمؤسسة.

أ. الجودة من وجهة نظر المستهلك: يقول (W. Edwards Deming) وهو كاتب ومستشار في مجال الجودة بأن: "المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية"⁵.

¹ Jacques Carles, **Delocaliser ou relocaliser: Quels enjeux pour les entreprises?**, Eyrolles, Paris, 2014, p. 138.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 62-63.

³ Samuel Josier; Sophie Landrieux- Kartochian, **L'essentiel du management des entreprises**, Gualino, Paris, 2017, p. 74.

⁴ بغدادي كبرالي؛ محمد حمداني، "مكانة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية"، **الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمّان، 2011، ص 230.

⁵ محمد عبد العال النعيمي؛ راتب جليل صويص؛ غالب جليل صويص، **إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص 32.

وعليه فإن جودة السلعة أو الخدمة تتحدد بما يريده وما يرغب في دفعه مقابل الحصول عليها. لذلك عند تصميم السلعة أو الخدمة يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى تطابقها مع مختلف احتياجات المستهلكين، حيث تتمثل أبعاد الجودة التي يهتم بها المستهلك بالنسبة للسلع المنتجة فيما يلي¹:

- الأداء: وذلك فيما يخص خصائص التشغيل الأساسية للمنتج،
- المزايا: أن يتضمن المنتج بعض العناصر الإضافية التي تضاف إلى المزايا الأساسية،
- المعولية (الموثوقية): احتمال نجاح تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة دون حدوث عطل ودون إصلاح،
- التوافق والانسجام: درجة مطابقة المنتج للمعايير المحددة مسبقاً،
- المتانة (الديمومة): طول مدة استخدامه اقتصادياً وتكنولوجياً،
- القابلية للخدمة: السرعة، التعامل، الكفاءة وسهولة التصليح وتكلفته،
- الجمالية: الإحساس الذي ينتج عن امتلاك المنتج، مظهره، طعمه، رائحته ... الخ،
- الجودة المدركة: التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، فمن الصعب قياس مستوى جودتها مقارنةً بالخصائص المادية الملموسة للسلع. لكن بشكل عام، فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص التي تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات البديلة. وتختلف أبعاد جودة الخدمة عن تلك التي تخص السلع، وقد حدّد (Lindsay و Evans) الأبعاد التالية لجودة الخدمة، وهي²:

- الوقت: الزمن المستغرق للحصول على الخدمة ومدى احترام آجال تقديمها والالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم،
 - الإتمام: مدى توفير ما يطلبه المستهلكون واكتمال كافة جوانب الخدمة،
 - معاملة المستهلك: من طرف العاملين بطريقة جيدة ودون تمييز مع حسن الاستقبال،
 - الانسجام: مدى استمرارية توفر نفس مستوى الخدمة في المعاملات،
 - سهولة المنال: مدى سهولة ويسر الحصول على الخدمة،
 - الدقة: وتعلق بانجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة،
 - الاستجابة: مدى القدرة على تقديم الخدمة، بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
- كل هذه الخصائص، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تصميم المنتج أو الخدمة من أجل التوافق مع توقعات المستهلك حول الجودة، وهذا ما يستدعي أن تقوم المؤسسة وباستمرار بتقييم حاجات العملاء.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمّان، 2009، ص 24.

² محمد عبد العال النعيمي؛ راتب جليل صويص؛ غالب جليل صويص، مرجع سابق، ص 34-35.

ب. **الجودة من وجهة نظر المؤسسة:** تقاس جودة المنتج من خلال جودة أدائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة. وتهتم جودة التصميم بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج، أما جودة المطابقة فهي تهتم بمدى مطابقة المنتج للمتطلبات الأساسية¹. فبمجرد تحديد تصميم المنتج يجب التأكد من أن المنتج قد أنتج وفقا للتصميم المعد مسبقا. ومن هنا فإن المنتجات جيدة الجودة من وجهة نظر المؤسسة تقضي بضرورة تطابق المواصفات مع التصميم². ويعتمد تحقيق التطابق في هذا المقام على عدد من العوامل تتضمن ما يلي:

- تصميم عملية الإنتاج درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة، وكذا مستوى أداء الآلات،
- التكنولوجيا والمعدات المتاحة والموارد المستخدمة،
- تدريب العاملين والإشراف عليهم. وإذا كان الاعتبار المهم من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لجودة المنتج هو السعر، فإن الاعتبار المهم من وجهة نظر المؤسسة المنتجة هو تحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة، حيث تعتبر كلفة المنتج مواصفة مهمة في تصميم المنتج.

2. **خصائص الجودة:** نظرا لاتساع حجم العرض من المنتجات وزيادة الخصائص المطلوبة من قبل العملاء، أصبح التركيز على الجودة ضروريا. وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي ذلك، نلخصها في نوعين منها³:

أ. أسباب اقتصادية:

- تقليل الخلل والأعطال في المؤسسة،
- زيادة إنتاجية وربحية المؤسسة،
- التحكم في التكاليف التي تسمح بالتمييز بين الأنشطة المربحة وتلك الأقل ربحية،
- ضمان استمرارية المؤسسة على المدى المتوسط وخاصة على المدى الطويل،

ب. أسباب فنية:

- تنفيذ منتجات عالية التقنية والتعقيد،
 - القدرة على إنتاج منتجات ذات مستوى جودة ثابت،
 - ضمان التحسين المستمر لخصائص المنتجات. وإن للجودة عدة خصائص تميزها، لعل أهمها ما يلي⁴:
- أ. فائقة: حيث أن الجودة تعني التفوق.

¹ عواطف إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 18.

² أكرم الطويل؛ حكمت سلطان، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأداء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 139.

³ Michel Nakhla, *L'essentiel du management industriel: Maitriser les systèmes, production, logistique, qualité, supplychain*, Dunod, Paris, 2006, p.p 214-215.

⁴ محمد عبد العال النعيمي؛ راتب جليل الصويص؛ غالب جليل الصويص، مرجع سابق، ص 39.

ب. قائمة على المنتج: التعامل مع مختلف خصائص المنتجات وجودتها.

ج. قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

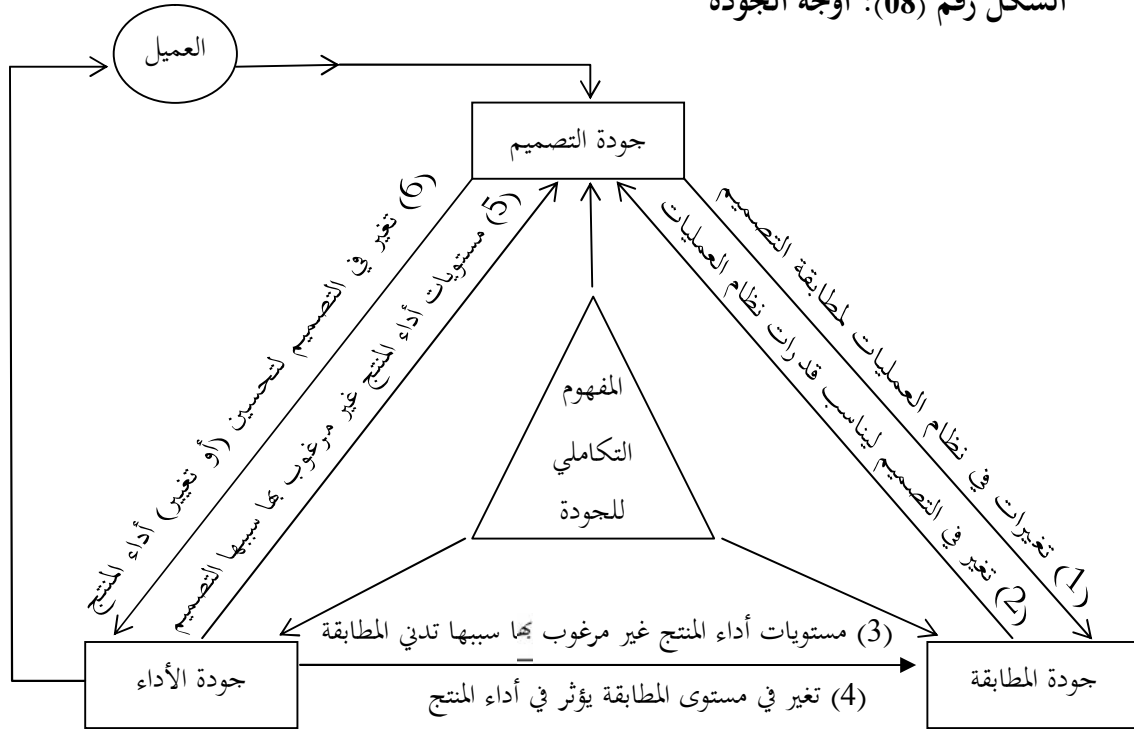
د. قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة مواصفات تصميم المنتج.

هـ. قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

3. أوجه الجودة: هناك ثلاثة أوجه للجودة وهي: جودة المطابقة، جودة الأداء وجودة التصميم وما يرتبط بها من

مواصفات تصميمية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 31.

إلا أن الاتجاه الحديث هو "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها، والذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل والذي يترتب عليه موقفه الإيجابي أو السلبي. ويعتمد تصميم المنتجات على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، والذي يتأثر بطبيعة وقدرات نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة. وعليه، فإنه¹:

أ. يتم التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات ليتناسب في قدراته مع متطلبات التصميم.

ب. يتم التعديل في التصميم ليتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج عندما لا يمكن إجراء التغيير الملائم في النظام.

¹ رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدامة، مرجع سابق، ص 31-32.

ج. يتم التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء، وذلك عندما يكون السبب هو تدني مستوى جودة المطابقة.

د. يتم التغيير والتعديل في التصميم لتحسين مستوى جودة الأداء، وذلك عندما يكون السبب هو تدني مستوى جودة التصميم.

خلال هذه التفاعلات، تحدث تغيرات في مستويات جودة التصميم (مدى تجسيد رغبات وتوقعات العميل في تصميم المنتج) وجودة المطابقة (مدى مطابقة المنتج الفعلي للمواصفات التصميمية). ويتضح أن هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم منتج بجودة عالية للعميل، وهو الأمر الذي أعطى أهمية للمفهوم التكاملي للجودة في العصر الحديث.

ثانياً. إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة هامة لتحسين العمليات، إذ يتطلب تطبيقها مجموعة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التنظيمية التي تدعم الجودة، متبوعة بفهم مبادئ الجودة، ومن ثم بذل الجهد في إشراك العاملين في الأنشطة المختلفة لتنفيذها. فهي إذن عملية مركبة أساسها الالتزام الكامل بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

وتأتي كلمة شاملة لتدل على أن الجودة بمعناها الحديث تمثل مدخلا لكل وظائف المؤسسة، ولكل العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية ولكل العلاقات الداخلية والخارجية ولكل طرق التحسين الممكنة. وبذلك تشمل عناصر الجودة الشاملة العميل والتكلفة والتحسين المستمر الذي يرتبط بعنصر الوقت ومشاركة العاملين¹.

1. نشأة إدارة الجودة الشاملة: لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية. وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة المتمثلين في كل من: (Edward Deming, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Joseph Juran) والذين أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية والتركيز على العميل والتحسين المستمر وفرق العمل²، إلا أن هذه الأفكار اعتبرها رجال الأعمال والإدارة في أمريكا خيالية وصعبة التطبيق.

وفي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، ذهب كل من (Deming و Juran) إلى اليابان في زيارة كان الهدف منها حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية، فانتهم العالمان هذه الفرصة لتعليم اليابانيين مفاهيم

¹ Martin Lagerstrom, "Management development", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 128.

² على بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 73-74.

وتقنيات الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكيون في تلك الفترة والتي تقبلها اليابانيون وقاموا بتطبيقها. وفي عام 1951 أصدر (Feigenbaum) كتابه الشهير بعنوان "مراقبة الجودة الشاملة" أي (Total Quality Control) فكان بذلك أول من استخدم كلمة "شاملة". وفي نفس السنة أصدر (Juran) أيضاً كتابه الشهير الموسوم بـ (Juran's Quality Control HandBook). وقد حققت المؤسسات اليابانية نجاحات كبيرة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي دفع نظيراتها الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد. وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على إبراز العديد من الجوانب الأساسية لها، وفيما يلي سنتناول بعض التعريفات التي أشار لها البعض منهم: فقد عرفها (Krajewski) وآخرون بأنها: "فلسفة تركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعمليات، وترتبط هذه المبادئ بـ: رضا العميل، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء"¹. كما تعرف بأنها: "ثقافة يتميز بها الأداء وتجعل المديرين والعاملين يعملون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء، وذلك من خلال القيام بالعمل بالشكل الصحيح مع الالتزام بالجودة بفعالية عالية وكفاءة في جميع مراحل العمل وبأقصر وقت ممكن"²، ويؤدي تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكاوى العملاء، كما يؤدي أيضاً إلى الالتزام الإداري. ويمكن تطبيقها في المؤسسات الصناعية والخدمية والحكومية"³. وقد قام (Steven and Ronald) بتعريفها على النحو التالي⁴:

أ. الإدارة: وتعني التطوير والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

ب. الجودة: وتعني تلبية وتجاوز توقعات ومتطلبات العميل.

ج. الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في كافة جوانب العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وتحديداتها، وانتهاءً بالتقييم الدقيق لمعرفة درجة رضا العميل.

من خلال التعريفات السابقة التي تناولت مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، يلاحظ الاختلاف في بعض النقاط لمفهومها باعتبار أن الجودة تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 204.

² شادي ارشيد الصرايرة؛ أكرم يوسف النجداوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان الدولي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012، ص 133.

³ رمضان الشراح، "الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 149.

⁴ مبارك بوعلاق، "تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية والجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 42.

إدارة الجودة الشاملة تتعداه إلى المسؤولية المشتركة في كل ما يتعلق بإنتاج المنتج من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالعميل¹.

تأسس على ما سبق، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة وتقتضي التزام العاملين والإدارة معا، تقوم على مشاركة الجميع في العملية الإنتاجية، أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، وهي لا تركز فقط على الجودة النهائية للمنتج وإنما ترى بأنه يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات العملاء مرورا بتصميم المنتجات وحتى تسليمها لهم، إضافة إلى أنها تقوم على التحسين المستمر نظرا لتغير الأهداف والظروف البيئية لأنها لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير، وإنما هي إستراتيجية طويلة المدى.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتعتبر بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح للمؤسسة بتطبيقها الفعال. وهي تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها، وتتمثل فيما يلي:

أ. التركيز على العملاء: العميل هو محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة، فهي تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزه على شراء منتجاتها، وذلك ابتداءً بدراسة السوق، تحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم وتحقيق رضاهم².

ب. التحسين المستمر: يتطلب نجاحه توفر الشروط التالية:

- الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات وغيرها من الوظائف والعمليات في المؤسسة،

- المستوى التكنولوجي: حيث ترتبط عملية التحسين المستمر بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة، وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات، نظم التصنيع والإنتاج الحديثة وتحفيز الطاقات البشرية وحثها على الإبداع.

ج. التركيز على العمليات والنتائج معا: يتم الحكم على جودة السلع والخدمات من خلال العميل، فانتقاداته تعتبر نتائج غير مرضية، وبها يتم الحصول على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج. كما تعتبر النتائج المعيبة مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة وسريعة للمشاكل التي

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (T. Q. M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 9.

² فريد كورتل، "إدارة الجودة والتميز في منظمات الأعمال وتحديات تطبيقها في الجزائر"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 352.

تعرض سبيل تحسين الجودة للمنتجات والخدمات. وهذا يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام وعدم التركيز على النتائج المحققة فقط¹.

د. توطيد العلاقة مع الموردين: وذلك بخلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها الدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم، إضافة إلى تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

هـ. تمكين العاملين: خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم والقدرة على حل المشاكل والتحسين الدائم. ويتم ذلك من خلال تشجيع وبناء فرق العمل، رفع الحواجز بين العاملين، التدريب، التحفيز وغيرها.

و. التزام الإدارة العليا بالجودة: إن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل. ولكي يتحقق النجاح المتوقع والمطلوب لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، وأن يبدأ تطبيقه من قمة الهرم التنظيمي². وهي المسؤولة عن النجاح في تطوير عادة الجودة وغرسها لدى العاملين، وذلك من خلال³:

- تصميم أهداف محددة وتحديد أعمال الأفراد،

- تصميم خطط لبلوغ هذه الأهداف بالتفصيل المناسب،

- تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين نحو بلوغ الأهداف،

- تقديم الحوافز وفقاً للنتائج المحققة.

ز. منع الأخطاء قبل وقوعها: يعتبر تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لذلك هي الحد من الأخطاء وتجنب تكرار العيوب، بحيث يجب منع الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، بدلا من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد وقوعها. أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ذلك أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج⁴.

¹ جميل حميد الأثوري؛ جميل عبد الحميد المقطري، "دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO 9001"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص ص 21-22.

² محمود عيد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 21-22.

³ دلال عظيمي، "المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011، ص 88.

⁴ محمود عيد الصليبي، مرجع سابق، ص 24.

ثالثاً. أهمية الجودة في بناء الميزة التنافسية

تعتبر الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الكلي، حيث تتجسد أهميتها من خلال العناصر التالية¹:

1. أهمية الجودة بالنسبة للعميل

أ. تحقيق رضا العميل.

ب. المحافظة على العملاء الحاليين.

ج. تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة.

2. أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

أ. تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.

ب. زيادة الابتكار والتحسين المستمر وترسيخ ثقافة التجديد واليجابية في العمل.

ج. تخفيض معدل دوران العمالة ونسبة الفاقد والهدر داخل المؤسسة.

د. تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

3. أهمية الجودة بالنسبة للعاملين

أ. رفع معنويات العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية في حل المشاكل.

ب. تخفيض شكاوى العاملين ونسبة تعرضهم لحوادث العمل.

ج. تحسين التعاون والاتصال.

أما على المستوى الكلي، فاعتبارات الجودة هامة، خاصة إذا كانت صناعتها تتنافس في السوق الدولية بفعالية، ويعود الاهتمام المتزايد بالجودة إلى عدة عوامل، أهمها²:

1. تزايد عدد العملاء المطالبين بالجودة.

2. تعاظم وتفاقم المنافسة في الأسواق الداخلية والدولية.

3. زيادة المطالبة بربحية أفضل وأحسن.

¹ محمد بوهزة؛ طارق فارس، "ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسة الصناعية"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 122.

² نعيمة غلاب؛ مليكة زغب، "علاقة الجودة بسلوك المستهلك"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 327.

4. تقدم تشريع للمسؤولية القانونية عن السلعة والمنتجة عن التصميم الخاطئ للسلعة، سوء المطابقة وإنتاج السلع المعيبة، لذلك فمثل هذه الأضرار تتحملها المؤسسة المنتجة وتكون مسؤولة عنها قانونياً.

ونشير إلى أن المشكلة التقليدية في الإدارة هي كيفية تحقيق أهداف المؤسسة (أعلى مستوى للفعالية) بأعلى مستوى من الكفاءة، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بسهولة، وأن السعي للجمع بينهما بأعلى مستوى هو الشغل الشاغل للنظريات الإدارية القديمة والحديثة. وقد كان الاتجاه السائد قديماً هو وجود علاقة عكسية بين تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، أما الاتجاهات الحديثة فقد أصبحت ترى العكس، فلا تعارض بين تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الربحية. وفي دراسة لمؤسسة (PIMS) حول تأثير جودة المنتج على أداء المؤسسة، تم التوصل إلى النتائج التالية¹:

1. تعتبر جودة المنتج العنصر الأكثر أهمية في تحديد الربحية.
2. استحوذت المؤسسات التي تتمكن من تقديم منتجات وخدمات فائقة الجودة على حصص سوقية كبيرة.
3. ترتبط الجودة إيجابياً بعائد أعلى على الاستثمار لكل أنواع المنتجات، وقد أظهرت هذه الدراسة أن المؤسسات التي تقدم منتجات عالية الجودة، يمكن أن تحقق أكثر من ثلاثة أمثال العائد على المبيعات مقارنة بنظيراتها التي تقدم المنتجات ذات الجودة الأقل.
4. تتحصل المؤسسات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية على أسعار بيع أعلى.

هذه النتائج ترتبط بمصدري الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، التميز). فالجودة تمنح المؤسسة ميزتين²:

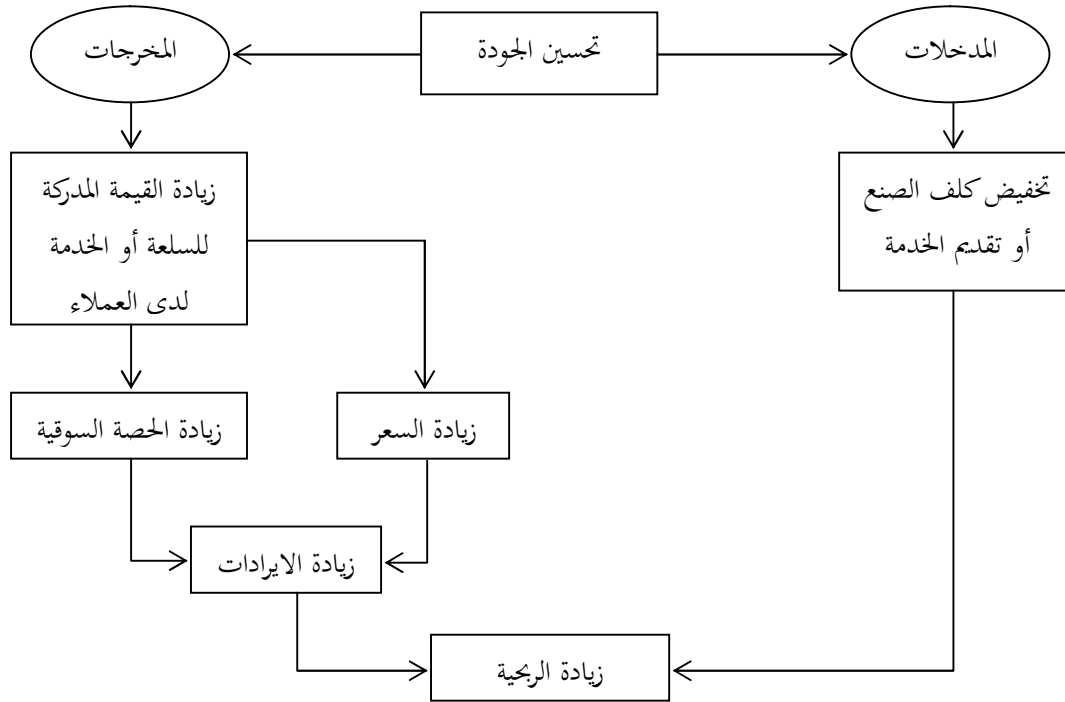
1. السمعة القوية للجودة والتي تمكنها من تمييز نفسها عن المؤسسات المنافسة لها، وذلك من خلال استحداث قيمة أكبر لدى عملائها، وذلك بمنحها خياراً في فرض أسعار أعلى على منتجاتها.
2. العمل على التخلص وإزالة العيوب أو الأخطاء من العملية الإنتاجية مما يقلل الفاقد، ويزيد الكفاءة، ويخفض هيكل تكلفتها، ويرفع من ربحيتها.

بعبارة أخرى، يمكن القول أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة لدى العملاء، وذلك يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار وزيادة الحصة السوقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات. كما يؤدي تحسين الجودة إلى تقليل التلف والهدر في المدخلات، وبالتالي تخفيض كلف الإنتاج وتقديم الخدمات. ومحصلة زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف هو زيادة ربحية المؤسسة. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

¹ جيمس إيفان؛ جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 493-494.

² شارلز هل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص 293.

الشكل رقم (09): تحسين الجودة وأثره في الربحية



المصدر: رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قداد، مرجع سابق، ص 50.

ويستخدم العملاء مصطلح "الجودة" لوصف مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة، إذ يحتفظون في أذهانهم بأبعاد متعددة عن الجودة، وعندما يلي المنتج هذه الأبعاد يشعرون بالرضا¹. ولا تقتصر التأثيرات الإيجابية لتحسين الجودة على زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات والربحية، بل يؤدي أيضا إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة رضا العاملين والعملاء والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: الإبداع

يتوجب على المؤسسات التي تسعى نحو التميز وتعظيم قيمة منتجاتها لدى العملاء، تبني تغييرات جوهرية في توجهاتها، أساسها تطوير نماذج عمل فعالة وإبداعية تتضمن تقنيات غير متوفرة لدى منافسيها، للتمكن من اختراق الأسواق وتحقيق رضا العملاء وضمان توفير المزيد من الطلب على منتجاتها.

أولا. مفهوم الإبداع

يحتل الإبداع أهمية بالغة في علم النفس والاجتماع بشكل عام. وهو من الظواهر المعقدة نسبيا، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات المحسدة له، تنوع طرق وأساليب تحقيقه وكثرة العوامل المؤثرة فيه. وهو ليس مبرحا وليس بالعملية النمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد والقدرة على تنسيق المعلومات والأفكار والمعارف.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 205.

1. تعريف الإبداع: قبل التطرق إلى الإبداع، لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة، حيث:

أ. يقصد بالتطوير (Development) بأنه التغيير المخطط وذلك بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل.

ب. ويقصد بالتحديث (Modernization) السعي إلى جعل الشيء صالحاً للاستخدام، بمعنى أن الشيء موضوع التحديث قد تقادم ولم يعد صالحاً للاستخدام في الوقت الحالي، فبذلك هو يحتاج إلى تحديث¹.

ج. في حين أن الابتكار (Innovation) هو عملية تتم عبر عدة مراحل أين تكون الأفكار في المرحلة الأولى عديدة مع طرق جديدة للتفكير، ثم تتكاثف وتدمج فيما بعد لتجسيدها وصولاً إلى التصميم النهائي والإنتاج والتسويق². وهو نشاط منظم ومتميز من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً وهو ما يعرف بالابتكار الجذري (أو الاختراق) ويتمثل في: التوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق. أو جزئياً وهو الابتكار التدريجي (أو التحسين): وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية³. ويعتبر الابتكار حسب (Paul Trott)، التفاعل بين ثلاثة عناصر، هي⁴:

- قاعدة علمية ناتجة عن المعارف والأبحاث التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات العلمية،

- التطور التكنولوجي المحقق من طرف المؤسسات،

- احتياجات السوق والتي يُعبر عنها من خلال سلوكيات وتوقعات العملاء.

وعليه، يمكن القول أنّ الابتكار على المستوى الجزئي، هو أحد المحددات الرئيسية لديناميكية الأسواق والصناعات. ويرتبط كل من البقاء والاستمرارية، التطور، وأيضاً زوال العديد من المؤسسات بالابتكار الناجح من طرف المؤسسة أو من قبل منافسيها. ومنذ فترة طويلة، كانت الابتكارات أكثر عدداً وأفضل نوعية في الدول المتقدمة. ثم انتشرت إلى البلدان الأخرى، خاصة من خلال تأثير الشركات متعددة الجنسيات⁵.

د. أما كلمة إبداع (Creativity) فقد ظهرت لأول مرة عندما درس "غولتون" عام 1869 المحددات الوراثية للانحياز الإبداعي عند العباقرة، إلا أنّ هذا المفهوم لم يُتخذ أساساً للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من

¹ علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 124.

² Denis Chabault; Annabelle Hulin; Richard Soparnot, **Cas d'innovation en entreprise: Organisation et stratégie**, EMS édition, Paris, 2014, p. 77.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 16.

⁴ Pierre Chaix, op. cit, p. 25.

⁵ Ulrike Mayrhofer; Philippe Very, **Le management international à l'écoute du local**, Gualino, Paris, 2013, p. 134.

القرن العشرين. وهذا بسبب توجه علم النفس في بداياته إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكر، مما جعل العلماء لا يملكون الشجاعة لدراسة عمليات ذهنية أكثر تعقيدا من ذلك، كالإبداع¹.

وقد اختلفت تعريفات الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب وانتماءاتهم الفكرية. وفيما يلي بعضها: يعرف الإبداع بأنه: "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة"².

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن: "الإبداعات تضم معظم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات الفنية. ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، وذلك بتدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية"³.

ويعرف كذلك بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". وقد حدد (J. Schumpeter) خمسة أشكال في هذا المجال، وهي⁴:

- إنتاج منتج جديد؛ بمعنى ألا يكون مألوفاً لدى المستهلكين أو إنتاج منتج بنوعية جديدة،
- إدخال طريقة إنتاج جديدة؛ بمعنى أن تكون غير معروفة عملياً في قطاع الصناعة المعني، وليس من الضروري أن تقوم على اكتشاف علمي جديد. كما يمكن أن تكمن في عمليات تجارية جديدة لمنتج ما،
- فتح أسواق جديدة لمنتجات قطاع صناعة معينة،
- الحصول على مصدر جديد للمواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة، سواء كان موجوداً من قبل أو لم يؤخذ بعين الاعتبار أو كان يتعذر الوصول إليه،
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أي أن الإبداع هو القدرة على توليد وإيجاد الأفكار الجديدة. في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم ويفترض: دراسة السوق، النماذج، الإنتاج والإطلاق التجاري⁵، أي أنه العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب. بعبارة أخرى، فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 12.

² محمود الروسان؛ محمود العجلوني، "أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 48.

³ جميلة الجوزي، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف 1، 2011، ص 276.

⁴ Gilles Bressy; Christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Dalloz, Paris, 2014, p. 152.

⁵ Guillaume Villon de Benveniste, **Les secrets des entrepreneurs de la SiliconValley: Innover pour devenir leader**, Eyrolles, Paris, 2015, p. 47.

أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، أي أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

2. **مداخل الإبداع:** إن علماء وباحثي الأدب الإداري لم يختلفوا كثيراً حول مفهوم الإبداع، وإن حدث اختلاف فيما بينهم فإن ذلك يعود إلى محور ومجال البحث الذي اعتمد كل واحد منهم. ينظر إلى الإبداع من مداخل مختلفة يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أ. **التركيز على العملية الإبداعية (التركيز على الآلية):** حيث يتم هنا الاهتمام بكيفية إحساس المبدع بالمشكلة وكيفية البحث فيها، على اعتبار أن المشكلة تسبب له نوعاً من عدم التوازن، في حين أن حل هذه المشكلة يعيد له التوازن. فالإبداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخلاقة لتقدم تصورات جديدة من خلال إيجاد علاقات بين المتغيرات والتي تؤدي إلى تكوينات وتركيبات أو تنظيمات جديدة.

ب. **مدخل التركيز على الناتج الإبداعي (التركيز على المحصلة النهائية):** وفيه يتم التركيز على الناتج الإبداعي والذي يتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة (Ingenuity) في اتخاذ القرارات وتقديم منتجات جديدة ذات قيمة من قبل الفرد والجماعة، وبالشكل الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ج. **مدخل التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين:** حيث يتناول صفات المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى استعداداته للعمل الدؤوب والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل عام يتم التأكيد على كل ما له علاقة بالصفات الإبداعية، وذلك مثل: الفضول، التفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار، التلقائية، المرونة، تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والتقد الذاتي والقدرة على تفهم المشكلات. أما عن الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تبني الإبداع كممارسة، فيمكن إيجازها فيما يلي²:

- الظروف السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية المتغيرة التي تعيشها المؤسسات، والتي تحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن لها البقاء والاستمرارية،
- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة،

¹ راجع:

- مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 28-29.
- هوارى معراج؛ خليل عبد الرزاق، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد 6، جامعة سطيف، 2006، ص 70.

² راجع:

- ليلى بوحديد، "تجارب دولية في مجال الإبداع المعرفي بالجامعات"، **دراسات وأبحاث**، العدد 16، جامعة الحلفة، 2014، ص ص 105-106.
- محمد عمر الزعبي، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 8، العدد 2، 2012، ص 331.

- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات، وطرق إنتاجها، وقصر دورة حياتها، على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزم ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمان حصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

3. الجوانب الأساسية في الإبداع: إن الإبداع هو توليد أفكار تتصف بأنها مميزة وجديدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات، أو تطوير أساليب أو تعميق رؤية أوسع، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تساعد في تحقيق التمييز لأصحابها. وعليه، فإن للإبداع عدة جوانب أساسية، تتمثل فيما يلي¹:

أ. الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهي المحاور الأساسية له.
ب. إن القدرة الإبداعية ليست مقتصرة على شخص أو جماعة أو مؤسسة دون غيرها، وإنما هناك فرق بين القدرات الإبداعية من شخص إلى آخر.

ج. العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة، وإنما تمر بعدة مراحل تتمثل في: الإعداد والتهيؤ، التفكير العميق وربط الأفكار، مرحلة الإشراف ثم مرحلة التعبير عن الفكرة.

د. من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع.
هـ. هناك عوامل ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن وجود الإبداع.

وقد كانت العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على القدرات الإبداعية للفرد وتقييمها محل اهتمام وبُحث العديد من الباحثين، وقد قدم (Guilford) وزملاؤه في هذا المجال خمسة عوامل أساسية وهي²:

أ. **الطلاقة:** وهي القدرة على تقديم أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية معينة، وهذا بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمه. وتصنف الطلاقة اعتماداً على ثلاثة اختبارات وهي:

- الطلاقة الفكرية: وهي ترتبط بالقدرة العقلية للفرد، كالقدرة على التخيل، الاستنباط، سعة الإدراك والحدس،
- الطلاقة الترابطية: وهي متعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض،
- الطلاقة التعبيرية: وتعلق بسهولة بناء الجمل.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 143.

² راجع:

- رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص 19-22، بتصرف.

- عطا الله فهد السرحان، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 12.

ب. **المرونة:** هي القدرة على معالجة المسائل، والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية، ورؤية الأشياء من زوايا متعددة. بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية.

ج. **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وهي تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وتكون الفكرة أصلية وجديدة إذا لم يسبق لها أحد، وكانت غير عادية وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

د. **التوسيع:** يُظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة لأفكار أو أساليب قدمها الغير، بحيث تكتمل الفكرة ويصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

هـ. **الكم والكيف:** وذلك فيما يخص كم الأفكار الجديدة ونوعيتها، فأحيانا يكون توليد كم كبير من الأفكار يعني عددا كبيرا من الأفكار الجديدة، وأحيانا أخرى تتأثر جودة الأفكار سلبا بكم عددها بسبب تركيز الاهتمام على كميتها على حساب جودتها.

ثانيا. العوامل المؤثرة في الإبداع

هناك مجموعة من الممارسات التنظيمية المساعدة على تنمية الإبداع في المؤسسات، من بينها¹:

1. تشجيع العاملين على تقديم ومناقشة أفكارهم بجدية والعمل على احترام آراء الآخرين والاعتراف بإنجازاتهم ومشاركتهم والابتعاد عن التحيز.

2. فتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين، بحيث تسمح لهم بتبادل المعلومات والتعبير عن أفكارهم.

3. دعم وتشجيع التنافس بين العاملين لخلق أفكار إبداعية جديدة ودعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

4. توفير الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تشجع على دعم الإبداع وتنميته في المؤسسة.

5. توفير القيادات الإدارية ذات الكفاءات والمؤهلات العالية والتي تدرك قيمة وأهمية الإبداع، واستخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

إضافة إلى تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد لدعم روح المبادرة لديهم وشعورهم بالاستقلالية وتشجيعهم ودعم ثقتهم في أنفسهم. وكذا احترام السمات الشخصية للمبدعين، كالفضول والبحث والمخاطرة ورفض التقيد بالعادات والممارسات المعتادة. وكذلك رعاية الأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها وتوفير هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 73.

في ذات السياق، وبغرض التعرف على خصائص المؤسسات الأكثر إبداعاً، تم إجراء دراسة على المؤسسات البريطانية عام 1998، ومن خلالها تم التوصل إلى أن أهم هذه الصفات تتمثل فيما يلي¹:

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة، تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر إليه كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة.
2. الاهتمام بالموارد البشرية والبحث عن المتميزين منهم، وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع.
3. تفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
4. توفير أقسام ووحدات للإبداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية.
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختيار.
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع العملاء.
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.

وقد قام (Andriopoulos) عام 2001 بمراجعة مكثفة للعوامل التي تؤثر على الإبداع والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة، وتوصل إلى أن هذه العوامل يمكن أن تصنف إلى خمسة عوامل رئيسية هي: المناخ التنظيمي ونمط القيادة والثقافة المؤسسية والموارد والمهارات وهيكل ونظم المؤسسة المختلفة. وفي دراسة مماثلة حول العوامل المؤثرة على الإبداع في شركات المساهمة الأردنية عام 1988 قام بها كل من "الدهان" و"مخامرة"، تبين أن أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي هي: القيادة المتصفة بالفكر المتجدد والمشجعة للإبداع والتنافس بين العاملين، أما العوامل التي تؤثر سلباً فهي التنظيم الإداري غير المرن وعدم تشجيع ومكافأة المبدعين. وركز "عوامله" في دراسة أجراها سنة 1994 على الإبداع في المؤسسات الحكومية الأردنية، وحاول قياس العلاقة بين الإبداع وعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتوصل إلى أن أهم معوقات الإبداع تتمثل في عدم وجود المناخ التنظيمي المناسب. وعليه دعا إلى إحداث تغييرات في المناخ التنظيمي مع التركيز بشكل رئيسي على تغيير نمط القيادة والخوافز وتوفير الأمن الوظيفي.

¹ فؤاد نجيب الشيخ، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف"، المؤتمر العربي السنوي الخامس حول: الإدارة، الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص ص 281-282.

ثالثا. أثر الإبداع في بناء الميزة التنافسية

لقد تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم، إلا أن الإبداع بمعناه الواسع يعني تقديم أفكار وإيجاد الحلول الجديدة للمشكلات والمناهج. وهو أحد الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مزاياها التنافسية، إذ أنها تتمكن من إثراء وتنويع التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة لديها بطرق مختلفة، أهمها¹:

1. البحث والتطوير واستثمار مواردها وطاقاتها.
 2. شراء تراخيص وبراءات الاختراع، وهو ما يسمح بسرعة امتلاك تكنولوجيات جديدة لم تكن تتوفر عليها.
 3. شراء مؤسسة تمتلك التكنولوجيا المرغوبة، وقد يكون ذلك مكلفا، إلا أنه يسمح للمؤسسة بالحصول على وحدة إنتاج تشغيلية في وقت وجيز.
 4. الشراكة التكنولوجية، وذلك بمشاركة موارد مؤسسة أخرى لغرض إجراء البحث والتطوير.
- ويبين (Schermerhorn) أن المؤسسات المتميزة في مجال عملها تكون مستمرة في الإبداع، حيث يحقق هذا البعد كأسبقيات تنافسية عددا من المزايا منها: تلبية حاجات ورغبات العملاء من المنتجات، تحسين الإنتاجية، تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء أي إنجاز الأهداف بشكل صحيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. واتساقا مع ما تقدم، فإن الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات العملاء من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل². ويتميز الإبداع عن غيره من الأنشطة، من حيث ما يملكه من خصائص وتعدد في المخرجات التي تنبثق عن العملية الإبداعية وتحقيق مجموعة من المنافع، منها³:
- التفرد والتمايز، أي الإتيان بالشيء المختلف عن المنافسين وغيرهم، والذي ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة لحاجاتها من خلال العملية الإبداعية،
 - الجديد، وهو الإتيان بكل ما هو جديد سواء جزئيا أو كليا في مقابل الواقع القائم، وكذلك يمثل مصدر التجدد وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمؤسسة وتقدمها، واستثمار الأفكار الإبداعية في حل مشاكلها في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد طرق أفضل للأداء،
 - تحقيق جودة المنتجات مما يسهم في زيادة رضا العملاء ومقابلة رغباتهم المتجددة.

¹ Christine Maurin; Jean- François Bocquillon; Christian Carrissant, **Economie, Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016, p.p 79-80.

² أكرم أحمد الطويل؛ حكمت رشيد سلطان، مرجع سابق، ص 144.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 39-40.

المطلب الثالث: الكفاءة

تبحث المؤسسات الناجحة عن صيغ إدارية وقيادية وتشغيلية، تمكّنها من الحفاظ على النجاح والترقي إلى مستويات أفضل تجسد فكرة التفوق. ولبلوغ ذلك، تعمل على التركيز على أفضل الممارسات على جميع الأصعدة، حتى تكون متفردة بما تمتلكه من قدرات وموارد تؤهلها للقيام بمبادرات بناء تميزها عن مثيلاتها في مجال نشاطها.

أولا. مفهوم الكفاءة

تتعلّق الكفاءة أساساً بالموارد، وتعرّف على أنّها قدرة المؤسسة على استغلال الموارد (المدخلات). وبما أنه لا يمكن قياس مدى استغلال الموارد إلا من خلال المخرجات، فإن الكفاءة تربط بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي أنتجت منها¹.

كما تعرف بأنّها: "أداء الشيء السليم، بطريقة سليمة بواسطة آلات أو أدوات جيدة وأفراد مهرة، في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة"².

وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وبالتالي، كلما انخفض هيكّل تكلفتها. وبعبارة أخرى، فإن المؤسسة الكفّاءة تستحوذ على إنتاجية أعلى، وبالتالي تكون تكاليفها أقل بالمقارنة مع تكاليف منافسيها³.

ويصنّف البعض الكفاءة إلى فئتين: تكنولوجية واقتصادية⁴؛ حيث تتحقّق الكفاءة التكنولوجية إذا كان لا يمكن الحصول على المزيد من المخرجات إلا بزيادة المدخلات. وعليه، تصبح الكفاءة موضوعاً هندسياً، بمعنى أنّها تتأثر بتصميم العملية الإنتاجية وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة التي تؤثر مباشرة على كمية الوحدات المنتجة وجودتها. وتتحقق الكفاءة الاقتصادية إذا كان لا يمكن أن يتحقّق الإنتاج بتكلفة أقل مما هي عليه. وعليه، تتأثر الكفاءة بتكلفة (أسعار) عوامل الإنتاج مع بقاء جودة المنتجات على حالها، إن لم يتم تحسينها. ذلك أنه لا يمكن رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية عن طريق استخدام مدخلات إنتاج رخيصة ذات جودة متدنية. وتجدر الإشارة إلى أن العملية الإنتاجية الكفّاءة اقتصادياً تكون كفّاءة تكنولوجياً، في حين أن العملية الإنتاجية الكفّاءة تكنولوجياً قد لا تكون كفّاءة اقتصادياً.

¹ محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2010، ص ص 78-79.

² أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 14.

³ شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 259.

⁴ محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قدارة، مرجع سابق، ص 78.

ويعرّف كل من (Darnton and Darnton) الكفاءة التقنية على شكل نسبة بين جودة المخرجات وكمية المدخلات. كما تطرقا إلى مفهوم الكفاءة التخصيصية، بحيث يتم تخصيص الموارد وتوزيعها لإنتاج السلع والخدمات التي يرغب بها الزبائن، وعرفاها على شكل نسبة بين قيمة المخرجات وتكلفة المدخلات، ومن الناحية الاقتصادية تحقق المؤسسة الكفاءة التخصيصية عندما يكون سعر بيع الوحدة مساويا لتكلفة إنتاجها الحدية.

ثانيا. الإنتاجية والفعالية

يتكامل مفهوم الكفاءة مع مفهومي الإنتاجية والفعالية، كما أن تقوم (الكفاءة والإنتاجية والفعالية) معاً يعطي صورة واضحة عن سير العملية الإنتاجية.

1. الإنتاجية (Productivity): يعتبر استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن، هو إحدى المسؤوليات الأساسية لمديري الإنتاج والعمليات. وتعتبر الإنتاجية مقياساً نسبياً لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات، ويتم التعبير عنها كنسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات¹. والإنتاجية قد تكون كلية أو جزئية؛ تمثل الإنتاجية الكلية كمية السلع والخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكتها أو استخدمتها لإنتاجها. أما الإنتاجية الجزئية فتتعلق بالموارد كل على حدة، فنقول: إنتاجية العامل (ساعة عمل)، إنتاجية الآلة (ساعة عمل)، إنتاجية الطاقة الكهربائية (كيلو واط). وتستخدم الصيغة السابقة لحساب الإنتاجية الجزئية، وفي جميع حالات قياسها، يبقى البسط كما هو، ويستبدل المقام بالمدخلات الخاصة بذلك المورد مقدرة بالوحدات المشار إليها.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، من بينها ما يلي²:

- أ. نسبة رأس المال إلى العمل: والتي تمثل مقياساً لمعرفة ما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات، لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.
- ب. ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن.
- ج. التغيرات في الموارد البشرية: سواء داخل المؤسسة ذاتها من خلال النقل أو الترقية، أو بين المؤسسات المختلفة.
- د. الإبداع والتكنولوجيا: حيث يمثلان عنصراً رئيسياً في تحسين الإنتاجية، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير، وتخصيص المبالغ اللازمة لذلك.

¹ محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 41.

² راجع:

– سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 33-35.

– محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 76.

هـ. الأنظمة والقوانين والتشريعات: حيث تعتبر الأنظمة المتعلقة بالسلامة والصحة والتلوث قيوداً على بعض المؤسسات.

و. القوة التفاوضية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة: والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون أن تقابلها زيادة في الإنتاج.

ز. العوامل الإدارية: حيث أن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية. وعليه، يجب أن تستفيد المؤسسة من مواردها البشرية التي تتميز بكفاءات إدارية عالية وتتقاضى في المقابل مخصصات مالية كبيرة نتيجة المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي تتميز بها.

ح. نوعية بيئة العمل: ذلك أن تحسين بيئة العمل (إضاءة، تهوية، تدفئة، تأمين صحي، تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة والتنفيذ الجيد لها)، سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لديهم، زيادة انتمائهم للمؤسسة، ارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

2. **الفعالية (Effectiveness):** ترتبط الفعالية بمستوى تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم تقييمها من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الهدف المخطط، بغض النظر عن الموارد المستخدمة والتكاليف التي تحملتها¹. وتعرف بأنها: "درجة تحقيق الأهداف"². بمعنى أنها تربط الأهداف المتحققة فعلاً (المخرجات الكلية) وبين الأهداف المخططة. ولذلك يجب على المؤسسة عندما تخطط الأهداف، مراعاة أن تكون قابلة للتحقيق ضمن إمكانياتها المتاحة وفي ظل الظروف البيئية المتوقعة. وبذلك فإن الفعالية تقيس ما تم تحقيقه على أرض الواقع، من الأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها.

من جهته، يعرف بيتر دراكر (Peter Drucker) الفعالية على أنها: "إنجاز الأشياء الصحيحة Doing the right thing". في حين عرف الكفاءة بأنها: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة doing things right"³. وبذلك تتطلب الفعالية مراجعة الانجاز بين الحين والآخر لتصحيح الانحرافات حتى تتحقق النتائج كما تم التخطيط لها (الأهداف).

إن الكيفية أو المدى الذي يتم به إنجاز مجموعة الأهداف يعكس الفعالية، أما الكيفية التي تم بها استخدام الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف فيشير إلى الكفاءة⁴. إذ أن الفعالية تتضمن التأكيد على تحقيق الأهداف المسطرة، بحيث توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الهدف وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق الهدف

¹ Samuel Josier; Sophie Landrieux- Kartochian, op.cit, p. 25.

² عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 71.

³ أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 83.

⁴ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 71.

بالشكل المطلوب وأنها غير فعالة إذا لم تستطع تحقيقه كلية. في حين تعبر الكفاءة عن قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكاليف¹. ويمكن الحكم على نجاح العملية الإنتاجية، عندما يتم إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات باستخدام ما هو متاح من الموارد (الإنتاجية) مطابقة لما تم التخطيط له (الفعالية)، وتكون المنتجات خالية من العيوب (الكفاءة)، وتكون جودة هذه المنتجات مطابقة للمواصفات التي تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء وقدرتهم الشرائية.

ثالثا. سبل تحقيق الكفاءة

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى رفع كفاءتها في استغلال مواردها مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية ومستوى التكلفة وذلك بالاعتماد على عدة طرق وأساليب تخص مختلف وظائفها من تمويل وإنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية وبحث وتطوير.

1. الكفاءة في الإنتاج: يركز النشاط الإنتاجي على استخدام الموارد المتاحة، وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات ورغبات الأفراد، ويساهم الإنتاج في تحقيق الكفاءة من خلال عدة أساليب، تتمثل في:

أ. اقتصاديات الحجم: وتتلخص بانخفاض تكلفة الوحدة الواحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، وإن أحد مصادر اقتصاديات الحجم يتجسد في القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج. والتكاليف الثابتة هي تلك العناصر، التي يجب تحملها من طرف المؤسسة لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات، مثل: تكاليف شراء الآلات والتجهيزات، تكاليف عمليات إعداد الآلات للتشغيل، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف الإعلان². إضافة إلى التأثير الإيجابي للتخصص وتقسيم العمل على الإنتاجية، الذي يمكن العاملين من اكتساب مهارات تجعلهم قادرين على أداء مهام عملهم بكفاءة عالية³.

ب. آثار التعلم: وتنتج عن التعلم بالممارسة العملية، حيث يتعلم الفرد بالتردد أفضل طريقة لتنفيذ مهامه، وعليه، تزداد إنتاجيته على مدار الوقت، وتنخفض تكاليف الوحدة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة. وبدورها تتعلم الإدارة في المؤسسات الطريقة المثلى لإدارة وتشغيل عملياتها، ومن ثم تنخفض تكاليف الإنتاج نظرا لارتفاع إنتاجية الفرد وكفاءة الإدارة، وبذلك تحقق المؤسسة عائدا أعلى على المبيعات وكذلك العائد

¹ شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 6.

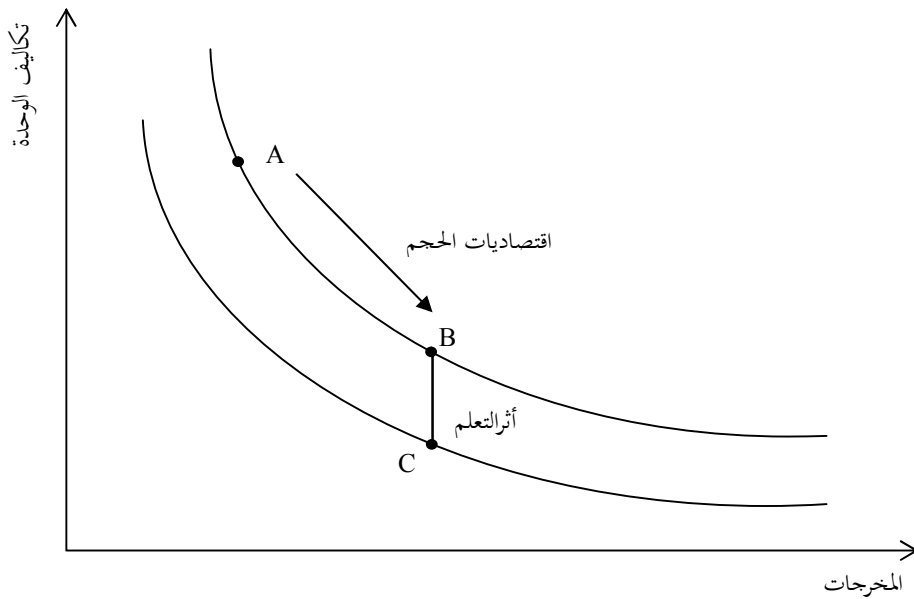
² شارلز هل، جارث جونز، مرجع سابق، ص 260.

³ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 75-76.

على رأس المال المستثمر. وقد أوردت المجموعة الاستشارية بوسطن أربعة أسباب تؤدي إلى انخفاض التكاليف في ظل وجود منحنى التعلم، نوجزها فيما يلي¹:

- أثر منحنى التعلم القديم: حيث تزيد إنتاجية الأفراد بسبب تعلم أداء مهمة معينة من خلال التكرار،
- التخصص: حيث أن تخصص الفرد في مهمة واحدة بدلا من أداء مهام كثيرة، يكسبه مهارة أكبر في أداء هذه المهمة كلما زادت ممارسته العملية لها.
- الاستثمار: فالمؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة وتخفيض التكاليف، سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحنى التعلم،
- الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم. ونشير إلى أنه، كلما كان النشاط صعبا ومعقدا، فإن التحسن يحدث خلال فترة طويلة أي مع تكرار العمل لمرة عديدة. وهذا يعني أن منحنيات التعلم ذات علاقة بالأنشطة الصعبة والمتجددة والمتكررة². ويمكن إيضاح أثر التعلم واقتصاديات الحجم على تكلفة الوحدة المنتجة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): أثر التعلم واقتصاديات الحجم على تكلفة الوحدة



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 265.

يتبين من خلال الشكل السابق أن اقتصاديات الحجم تتحرك على طول المنحنى (مثلا من النقطة A إلى النقطة B)، ويتضمن تحقيق آثار التعلم تحولا إلى أسفل (من النقطة B إلى النقطة C)، حيث يرتفع معدل كفاءة كل من الأفراد والإدارة عبر الزمن في أداء مهامهم، مما ينعكس على مستوى المخرجات.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص 411-412.

² سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 329.

ج. **منحنى الخبرة:** يشير منحنى الخبرة إلى عملية التخفيض المنظم لهيكل التكلفة، وبالتبعية تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة على مدار حياة المنتج. وطبقا لهذا المفهوم، تأخذ تكاليف تصنيع المنتج في الانخفاض بمقدار معين كلما تضاعف الناتج المتراكم من المنتجات (الناتج الإجمالي للمنتج منذ طرحه). ويرتبط كل من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم بظاهرة منحنى الخبرة، فكلما زاد الحجم المتراكم لمنتجات المؤسسة، فإنها تتمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم وتستفيد من آثار التعلم¹.

د. **أنظمة التصنيع المرنة:** تتيح تقنيات التصنيع المرنة، إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات وفق معدل معين من تكلفة الوحدة يمكن تحقيقه من خلال نظام الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية. وقد سميت هذه الأنظمة بالمرنة، لكونها قادرة على إنتاج مزيج واسع من أشكال وأنواع الأجزاء بصورة متزامنة وفقا لبرنامج السيطرة الرقمية (Numerical Control Program) للتشغيل والسيطرة على محطات العمل المختلفة.

تتميز هذه الأنظمة مقارنة بالأنظمة الأخرى، بأنها ذات مرونة عالية وتساعد على تطوير تكنولوجيا الإنتاج وزيادة معدلات الإنتاجية ومعدل استغلال الآلات وكذا زيادة مرونة الإنتاج، والتي تشمل ما يلي²:

- مرونة الآلات: وتعني سهولة القيام بالتغيرات المطلوبة لإنتاج مجموعة من أنواع الأجزاء،
- مرونة المنتج: وتعني إمكانية إنتاج عدد كبير من المنتجات،
- مرونة المسار الفني: وتعني المرونة اتجاه الأعطال التي يمكن وقوعها خلال العملية الإنتاجية.
- مرونة الحجم: وتعني إمكانية إنتاج أحجام مختلفة حسب الطلب وخصائص المنتج،
- مرونة العملية: وهي القدرة على التحول بين العمليات،
- مرونة الإنتاج: حيث تحدد ما هو مشترك في الجزء الذي يتم إنتاجه في نظام التصنيع المرن،
- مرونة التوسع: إمكانية التوسع في النظام في الحدود المطلوبة.

وعليه، فإن الاعتماد على هذه التقنيات، يُمكن المؤسسة من إنتاج المنتجات وفقا لطلب المستهلك والاستجابة السريعة للتغير في حجم الطلب وخصائص المنتج، وزيادة معدل استخدام هذه الآلات من خلال نظام جدولة أفضل، إضافة إلى تحسين عمليات الرقابة على الجودة عند كل مراحل عملية التصنيع. فهي بذلك تؤدي إلى زيادة الكفاءة وتخفيض تكاليف الوحدة بالاعتماد على الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية.

2. **الكفاءة في التسويق:** يتأثر مستوى الكفاءة، وهيكل التكلفة بإستراتيجية التسويق التي تتبناها المؤسسة من خلال نظام التسعير، الترويج، الإعلان، تصميم المنتج والتوزيع. وتعتبر معدلات تحويل المستهلك عن النسبة من

¹ شارلز هل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 266.

² كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 103.

عملاء المؤسسة الذين يتحولون كل سنة إلى منتجات المؤسسات المنافسة وتتحدد هذه المعدلات بمدى ولاء المستهلك والذي يدل على قدرة المؤسسة على إشباع حاجاته¹. حيث توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف، نظراً لأن اكتساب عميل جديد يقتضي وجود تكاليف ثابتة تتعلق بالإعلان والترويج، وكلما طالت فترة احتفاظ المؤسسات بالعميل، كلما زاد حجم المبيعات والتي يمكن أن تكون نتيجة هذه التكاليف الثابتة، وانخفض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع. وعليه، يمكن للمؤسسة تحقيق هيكل تكلفة منخفض بسبب خفض معدلات تحول المستهلكين، إضافة إلى فوائد أخرى كالدعاية المجانية التي يقوم بها العملاء لصالحها².

3. **الكفاءة في إدارة الإمداد:** في عام 1986 قام مجلس إدارة الإمداد (CLM) بتعريف إدارة الإمداد على أنها: "عملية التخطيط، والتنفيذ والرقابة على الفعاليات الإنتاجية، وتدفق المواد، وتخزين المواد الأولية، أو عمليات تخزين المواد تامة الصنع، وتدفق المعلومات أو البيانات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك لغرض خدمة متطلبات العملاء"³. بمعنى أن التوريد يعني الإدارة الدقيقة التي ترافق المواد الأولية حتى وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي مروراً بعمليات التصنيع والتحويل. وتُقيّم المخزونات بتكلفة الشراء التي تتمثل في مجموع سعر الشراء والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، أو بتكلفة الإنتاج بالنسبة للمنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية، وهي عبارة عن تكلفة شراء المواد المستهلكة تضاف إليها التكاليف المباشرة وغير المباشرة للإنتاج⁴. ولغرض تحقيق الاتساق مع إستراتيجية المؤسسة، تقوم مديرية الشراء بتحديد سياستها بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة، وكذا تحقيق توافق تنظيمها الداخلي بما يضمن تنفيذها، إضافة إلى تقييم أداء الإجراءات المتخذة⁵.

إن دور أنشطة الإمداد في تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن دور الأنشطة الأخرى؛ فمن خلالها يمكن تخفيض التكاليف المرتبطة بهذه العملية؛ ففي مؤسسة متوسطة الحجم تبلغ نسبة تكاليف المواد وعمليات النقل ما بين 50% إلى 70% من الإيرادات، ومن ثم فإن أي تخفيض بسيط فيها سيكون له تأثير كبير على الربحية⁶.

ويمكن تحسين كفاءة إدارة الإمداد من خلال تبني نظام التخزين اللحظي (JIT) ، الذي تقوم فلسفته الأساسية على الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين، حيث لا تصل المواد إلى المصنع إلا فور الاحتياج إليها في

¹ شارلز هل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص 276.

² دلال عظيمي، مرجع سابق، ص 114.

* CLM: Council of logistics Management .

³ عبد الستار محمد العلي؛ خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 34.

⁴ Ghislaine Legrand; Hubert Martini, **Commerce international**, 3 ème édition, Dunod, Paris, 2010, p. 288.

⁵ Olivier Wajnszok ; Isabelle Royal; Hugues Sazilly; Jean- Philippe Cécille, **Stratégie achats :L'essentiel des bonnes pratiques**, Eyrolles, Paris, 2014, p. 2.

⁶ شارلز هل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص 279.

** JIT: Just in Time

عمليات الإنتاج، كما يفترض هذا النظام أن كلف الإنتاج يتم استعادتها بسرعة من خلال التسليم الفوري للعملاء¹. وقد تم تطوير نظام (JIT) في شركة (Toyota Motor Company) اليابانية في الستينيات من القرن الماضي من طرف (Taiichi Ohno) وانتشر بعد أزمة بترول 1973، ليزيد انتشاره باستمرار بعد أن حظي باعتراف واسع بكفاءته في إزالة كل أنواع التبذير وخفض المخزون وجدولة الإنتاج والجودة، إلى جانب إقامة علاقات جيدة مع الموردين². أي أنه يقوم أساسا على إنتاج منتجات ذات جودة وفي الوقت المحدد والكمية المناسبة. وتتمثل مبادئ هذا النظام، فيما يلي³:

- أ. كل ما لا يضيف قيمة للمنتجات يجب إزالته، والقيمة المضافة تكون في شكل زيادة في أداء المنتج أو جودته بنفس التكلفة، أو تخفيض التكلفة وبنفس الأداء والجودة.
- ب. مشاكل الإنتاج يجب أن تحل ولا تحاط بحلول مؤقتة.
- ج. استمرار ونمو المؤسسة يتوقف على التزام جميع العاملين، وتقديم اقتراحات للتحسين تحترم مبدأ الأقرب إلى الميدان أقرب إلى المشاكل ومن ثم إلى الحلول.

4. الكفاءة في البحث والتطوير: تؤدي عملية البحث والتطوير دورا مهما في تحقيق كفاءة أكبر وهيكل تكلفة أقل، وذلك من خلال عنصرين أساسيين هما: تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة، وتطوير عمليات التصنيع بحيث يجب أن تكون المؤسسة رائدة في تجديد وابتكار الطريقة التي تجري بها عملياتها الإنتاجية، مما يحسن من كفاءتها، وبذلك تعتبر مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

5. الكفاءة في الموارد البشرية: تعتبر إنتاجية العاملين واحدة من أهم المحددات لكفاءة المؤسسة، وهيكل تكلفتها وربحيتها، فهي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة العائد على المبيعات، وبالتالي ترفع وتدعم العائد على رأس المال المستثمر. ومن بين الخيارات التي تملكها لضمان ذلك، عدة وسائل وإجراءات أهمها: إستراتيجية توظيف تسعى لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والقيم الايجابية وتفضيل العمل كفريق والتفاعل الجيد مع المستهلكين. وتدريب الأفراد والذي يؤدي إلى رفع مستويات مهارة الأفراد وكفاءتهم مما ينعكس إيجابا على كفاءة المؤسسة. واعتماد فرق الإدارة الذاتية التي تؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة رضاهم، مما ينعكس إيجابا

¹ Eliane Karsaklian, **Internationalisation d'entreprise: Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers**, Dunod, Paris, 2009, p. 82.

² زكية مقري، "نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 276.

³ المرجع نفسه، ص 278.

على مستوى الإنتاجية وجودة المنتجات وتحقيق وفورات إضافية في النفقات. إضافةً إلى ربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة، بدلا عن ربطه بالأداء الفردي.

المطلب الرابع: الاستجابة لحاجات العملاء

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستجابة لاحتياجات عملائها، يتعين عليها أن تتعرف على هذه الحاجات وأن تعمل على تحفيز أعضاء فريق العمل للتركيز على العميل، وبالتالي تلبية احتياجاته في الوقت وبالسعر المناسب، مما يدعم ولاء العملاء وتفضيل منتجاتها ويمكنها بالتبعية من فرض أسعار استثنائية لمنتجاتها.

أولا. مفهوم العميل

كثيرا ما يقتصر فهمنا للعميل على أنه الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات المؤسسة أو للحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر ضيقا، فكل من يتم التعامل معه سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها يعتبر عميلا. ويمكن تعريف العميل على أنه: "ذلك الشخص أو الوحدة التنظيمية التي تلعب دورا محددًا في إتمام الصفقات أو المعاملات مع المسوّق أو أي كيان آخر"¹. وينقسم العملاء إلى فئتين رئيسيتين، وهما²:

1. العملاء الخارجيين: وهم الذين يفضلون ويقومون بشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، أي أنهم يتلقون منها المخرجات النهائية.

2. العملاء الداخليين: وهم أولئك الأفراد في إدارات وأقسام المؤسسة، الذين يتعاملون مع بعضهم لانبجاز الأعمال، حيث تمثل مخرجات كل وحدة مدخلات لوحدة أخرى. وعليه، فإن كل فرد داخل المؤسسة يمثل عميلا داخليا بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المؤسسة. وعلى الرغم من أهمية العميل الداخلي، إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي. ويمكن تصنيف العملاء الخارجيين وفقا لعدة اعتبارات مثل: النوع، حجم المعاملات، الدخل، الموقع الجغرافي، المهنة... إلخ. إلا أن أهم تلك التصنيفات هي التي تقسم العملاء الخارجيين إلى قطاعين رئيسيين هما: العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات. ويتمثل الغرض من هذا التصنيف في الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع من خلال فهم سمات ودوافع كل فئة واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها، حيث يفيد التصنيف في تحقيق المزايا التالية³:

أ. التصميم الفعال لبرامج الخدمة.

ب. استخدام مداخل التأثير الملائمة لكل قطاع.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 104.

² إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 119.

³ جمال الدين محمد المرسى؛ مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 15.

- ج. استكشاف الفرص الناشئة عن التغيرات في احتياجات العملاء.
- د. تحديد أولويات برامج التحسين في المنتجات والخدمات المقدمة.
- هـ. تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، إذ يعتمد بقاء المؤسسة واستمراريتها على العملاء ومدى رضاهم عن منتجاتها وخدماتها، وعليه يمثل العميل الأولوية الأولى لديها. ويؤدي الرضا عن جودة الخدمات والمنتجات إلى استمرارية التعامل مع المؤسسة، وبذلك الحفاظ على العملاء، حيث أن العميل يرغب في¹:
- أن يحقق أهدافه من خلال تعامله مع المؤسسة،
 - أن يكون سيد الموقف، بمعنى أن يكون هو من يختار ويقود العمل وأن تسبق إرادة العميل إرادة المؤسسة،
 - أن يشعر بتحقيق الذات وبأن له صديق في المؤسسة، وهذا يمنحه المزيد من الثقة ويلغي الحواجز في التعامل،
 - أن يحس بوجود عدالة مطلقة في التعامل مع العملاء ويفهم أسباب القرارات المتعلقة بالتعامل معهم،
 - أن يشعر بالقبول من الآخرين والاعتراف بحاجاته واهتماماته،
 - أن يشعر بأنه عميل دائم وجزء من المؤسسة وأن يتم استشارته حول الخدمات الجديدة التي ترغب في إدراجها،
 - التعامل معه بالجمالة والثناء والاحترام، فوضع المؤسسة للعميل في مقدمة اهتماماتها والمتابعة المستمرة لاحتياجاته ورغباته والمعاملة الودية معه، تمثل الفارق بين النجاح والفشل.
- وسعيًا من المؤسسة لمواجهة طلبات وتوقعات العملاء، يتعين عليها معالجة الطلب باعتباره مشروعاً كاملاً. ولذلك يجب عليها أن تقوم ب²:
- تعيين مسؤول مكلف بالطلبات الخاصة بالعملاء،
 - تحديد قائمة الأفراد المعنيين بتنفيذ هذا النوع من المشاريع، من جوانب: التسويق، الخدمات التقنية، مراقبة التسيير وغيرها،
 - التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء، وفي المقابل الإمكانيات المادية، المالية والبشرية،
 - تقييم التكاليف، الإيرادات، الهامش والمخاطر،
 - تطوير أساليب وطرق العمل ومناقشتها مع فريق المشروع،
 - وضع رزمة زمنية على أساس المخططات والعمل على الالتزام بها،
 - تشكيل لجنة توجيهية لتوضيح بعض النقاط التنظيمية والتحكيم في حالة وقوع مشاكل،

¹ حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 94.

² Yves Pariot, *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2011, p. p 55-56.

- القيام ببرامج اتصال لتمكينهم من التعرف على مدى التقدم في المشروع، وتوجيه الجهود في اتجاه تحقيق أفضل النتائج لإدراك الأهداف.

ثانيا. خدمة العميل

تعتبر العناية بالعملاء والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم، مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسبيل لزيادة أرباحها وتحقيق النمو المستمر.

1. مفهوم خدمة العميل: يشير هذا التعبير إلى التدابير التي تتخذها إدارة المؤسسة لتهيئة مستوى كافٍ من الرضا للعميل؛ من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج بمفهومه المتكامل، ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه. ومن الطبيعي أن يؤدي هذا إلى زيادة المبيعات والربحية، فضلا عن تحسين صورة المؤسسة في أذهان عملائها. ويتوقف تحقيق مستوى جيد لخدمة العملاء على قدرتها على الوفاء بالتزامات الشحن والنقل والتسليم في مدة مناسبة¹. كما تعرف خدمة العميل بأنها: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم الثقة، مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معها"². أي أن خدمة العملاء هي كل ما تقوم به المؤسسة من جهود وأنشطة ومبادرات تستهدف من خلالها تحقيق راحة ورضا العملاء والحفاظ على عليهم، من خلال تفضيل استمرارية التعامل معها، إذ أن كسب واستمالة ولائهم يمثل بالنسبة لها مدخلا إلى علاقة إيجابية ببناء متميزة ومستدامة.

وتتميز الخدمة بالجودة إذا كانت جودة الخدمة المدركة (الجودة التي يقدرها العميل) تتفق أو تفوق توقعات العميل، وبهذا يكون راض عن الخدمة، أما إذا كانت أقل من توقعاته، فإنه يكون غير راض عن الخدمة المقدمة. حيث تعرف جودة الخدمة بأنها: "الفرق بين توقعات العميل فيما يخص الأداء، وتقييمه للأداء المحقق من طرف مقدم الخدمة. بعبارة أخرى، فإن جودة الخدمة هي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من قبل العملاء"³. أما عن الرضا، حسب (Oliver)، فهو من وجهة نظر مقدم الخدمة، يعبر عن مطابقة الخدمة للمعايير المحددة مسبقا لها، بينما من منظور المستفيد فهو مواءمة هذه الخدمة لاحتياجاته وتوقعاته واستخداماته⁴.

إن الحكم على جودة السلع يتم من خلال استخدام ملامح ملموسة مثل: الحجم، اللون، الشكل وغيرها. ويستمد تسويق الخدمات أهميته من خصوصية طبيعة هذه الخدمات؛ إذ أن طالب الخدمة لا يجد ملامح

¹ نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 117.

² ناجي معلا، خدمة العملاء، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 29.

³ Patrick Gabriel et autres, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014, p. 74.

⁴ Ibid, p. 80.

واضحة وصريحة للحكم على جودتها. وعليه، فإن تقييم جودة الخدمة يُعتبر أكثر صعوبة، وذلك لما تتميز به الخدمات من خصائص مقارنة بالسلع الملموسة، والتي نوجزها فيما يلي¹:

أ. غير ملموسة (intangible): وذلك لكون الخدمة أداء وليست شيئاً مادياً ملموساً.

ب. قابلة للتلف (périssable): حيث لا يمكن تخزين الخدمة، لأن الطلب على كثير من الخدمات يتغير باستمرار من فترة إلى أخرى.

ج. عدم التجانس: حيث أن هناك اختلاف في تقديم الخدمة من وقت لآخر، ومن شخص لآخر، كما أن هناك تباين في أذواق العملاء واحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إيجاد مقياس محدد وموحد لجودة الخدمة.

د. تُستهلك في نفس وقت إنتاجها: وهو ما يقتضي وجود العميل ومقدم الخدمة معاً في الوقت والمكان المناسبين، كما يتطلب التفاعل بينهما.

2. اتجاهات خدمة العملاء: يقوم العملاء بالمفاضلة بين العديد من السلع البديلة في السوق، لذا تسعى المؤسسات إلى معرفة السلع والخدمات التي يرغب العميل في اقتنائها، بالإضافة إلى سبل التوصيل والقابلية للتطوير والتحسين وغيرها. فمن الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء، ما يلي²:

أ. خدمات ما قبل البيع: هي تلك الخدمات التي تركز على الاتصال بالعملاء والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، وعادة تتعرف عليها المؤسسة من دراسة سلوك المستهلك، والتعرف على قدراته الشرائية، وهذا يستدعي متابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية.

ب. الخدمات المرافقة للبيع: وهي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف العميل بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية، وشرح سبل وطرق استخدامها بطريقة تمكن من جذب العملاء.

ج. خدمات ما بعد البيع: هي تلك الخدمات التي تتعلق عادة بسبل التصليح والصيانة والاستبدال للسلعة أو للأجزاء. بالإضافة إلى خدمات التركيب، النقل، وخدمات التدريب (استخدام الآلات والتجهيزات المعقدة يستلزم تدريب العاملين عليها)، وكذلك خدمات الضمان التي تعبّر عن التزام البائع للعميل في شكل مكتوب أو شفوي فيما يتعلق بضمان سلامة السلعة من حيث تركيبها وأدائها الوظيفي على مدى فترة زمنية معينة.

تظهر الصورة المثلى لخدمة العملاء، عندما تتكامل خدمات ما قبل البيع مع الخدمات المصاحبة للبيع مع خدمات ما بعد البيع. وهذا التكامل يضيف ميزة إيجابية كونه يحفز العميل على التعامل مع المؤسسة واقتناء منتجاتها، ويظهر له الحصول على أكبر إشباع ممكن.

¹ Marcella de Murat, **Marketing pour non-spécialistes**, Dunod, Paris, 2014, p. 126.

² نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص ص 119-120.

إن العملية التي تسعى لتحديد ما هو الأهم بالنسبة للعملاء، تسمى "تحليل القيمة" (Customer Value Analysis)، وتتكون من الخطوات التالية¹:

- تحديد أكثر الموصفات قيمة بالنسبة للعملاء: وذلك من خلال الهاتف، الاستبيانات، المقابلات الشخصية مع العملاء للتعرف على موصفات المنتجات والخدمات المرغوبة،
- تحديد الأولويات بالنسبة لهذه الموصفات: ويتم ذلك عن طريق الطلب من العملاء أن يحددوا أولويات هذه الموصفات المقترحة في الخطوة الأولى،
- قياس أداء المؤسسة مقارنة مع قائمة الموصفات المرتبة حسب الأولويات: بحيث يجب أن تمثل قائمة الموصفات التي وضعها العملاء، موصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويجب أن تتمتع بنفس الأولويات،
- مقارنة موصفات المنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين عن طريق سؤال العملاء أنفسهم، مما يساعدها على إضافة القيمة لمنتجاتها بما يتناسب مع تفضيلاتهم ووضع المنافسين،
- إعادة العملية بشكل دوري وعلى فترات زمنية مختلفة بسبب تغير تفضيلات العملاء، وكذا منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة.

3. عناصر تحسين خدمة العملاء: يرى العديد من المتخصصين في مجال خدمة العملاء، أنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية. وعليه، يمكن تحسين خدمة العملاء من خلال الاهتمام بتطوير هذه العناصر، وهي²:

أ. العنصر المادي: ويتعلق بالبيئة التي تقدّم فيها الخدمة، والتي تشمل: تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية، اللوحات الإرشادية.

ب. العنصر التفاعلي: ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة. وهذا مقترن بجانبين هما: الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع العميل مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف. أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة المقترن بكل الإجراءات المسهلة والمساعدة، التي يمكن التحكم فيها من أجل تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية للخدمة: سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوى، خلو الخدمة من الأخطاء، وكلا الجانبين له دور مهم في إحداث التفاعل مع العميل.

¹ خضير كاظم حمود؛ روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 107.

² راجع:

- نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 121-122.

- جمال الدين محمد المرسى؛ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 24-25.

-Marcella de Murat, op. cit, p 126.

ج. الصورة الذهنية للمؤسسة: وتتعلق بالانطباعات التي يُكوّنها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها والعاملين بها، وتحسين صورة المؤسسة مقترن بسعيها لإرضاء عملائها عن خدماتها ومستوى أدائها.

إن كسب ثقة العملاء الحاليين والمحافظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تتبناه إدارة المؤسسة للمحافظة عليهم، ويقوم هذا البرنامج على المحاور التالية¹:

- القياس المستمر لرضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة، ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية في مستوى أدائها. ثم تقديم تقرير تفصيلي يتضمن نتائج القياس إلى الإدارة والتوصيات والمقترحات اللازمة،
- إنشاء وحدة تنظيمية في المؤسسة تتولى القيام بمهام ووظائف خدمة العملاء وتعتبر محمدا حاسما لمدى الاستمرارية في التعامل مع المؤسسة،
- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر ومتواصل، لتوفير المعلومات اللازمة للعملاء، وعقد ندوات دورية يُدعى إليها العملاء، وهذا من شأنه إتاحة درجة أعلى من التفاعل معهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم،
- توثيق العلاقات مع العملاء من خلال تقديم الجوائز وبطاقات التهئة في المناسبات، وتنظيم زيارات دورية للعملاء إلى المؤسسة للتعرف على إنجازاتها، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقة مع العملاء وتوطيدها وكسب ولائهم،

ثالثا. تحقيق الاستجابة لحاجات العميل

تحدد قيمة المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته. وقد ميّز (Kotler) بين الحاجة، الرغبة والطلب؛ حيث أن الحاجة (besoin) هي عبارة عن شعور بالنقص أو ذلك الوضع غير المرضي أو حالة عدم الإشباع التي يشعر بها العميل، والتي من شأنها أن تدفعه إلى القيام بتصرف معين لنقله إلى وضع أفضل. أما الرغبة (désir) فهي التطلع لتلبية الحاجة والحصول على مزيد من الإشباع والرضا المطلوب، وذلك بغرض تحسين درجة الرضا التي يشعر بها الفرد. وتُترجم الرغبات إلى طلب (demande) محتمل على منتجات محددة، عندما تكون مرفوقة بالقدرة والرغبة في الشراء². ويحتل التمييز بينها أهمية بالغة، حتى وإن كانت العلاقة بين الحاجة والرغبة لا تزال مثيرة للجدل، ووفقا له فالتسويق هو من يجعل المنتج جذابا، متوفرا ويمكن الحصول عليه بسهولة³. إن العميل الذي يشعر بالرضا والإشباع هو الذي سيجعل المؤسسة تستمر في السوق ويستمر بدوره في التعامل معها والحصول على منتجاتها وخدماتها ويحافظ بذلك على ولائه لها. وتكسب المؤسسات في وقتنا الحالي الأسواق، عن طريق الاستجابة بصفة

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 53.

² Jean-Jacques Lambin; Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 8 ème édition, Dunod, Paris, 2012, p. 79.

³ Ibid.

خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل، والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب¹.

1. الإنتاج حسب الطلب (Customization): وهو عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتناسب مع الحاجات المتفردة أو أذواق العملاء². وبذلك تقدم منتجات وخدمات تلائم رغبات العميل. ويحتاج تقديم مستويات مختلفة من التنوع أو الإنتاج حسب الطلب إلى المرونة من طرف المنتج، والتي تتحقق من خلال التقنيات المتطورة بصفة عامة والعمال الأكفاء بصفة خاصة. حيث توفر المرونة المميزات التالية³:

أ. التوافق مع احتياجات العملاء والقدرة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد.

ب. القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء.

ج. القدرة على توريد مختلف المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة للأسواق.

د. السرعة في تصميم المنتجات لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء.

هـ. انخفاض تكلفة تغيير الإنتاج والقدرة على تلبية الطلبات، حتى إذا حدث تأخير في عمليتي الإنتاج أو التوزيع.

وكاستجابة لاكتشاف أن الكفاءة والمرونة يمكن تحسينهما في نفس الوقت، انبثقت إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب بغزارة (mass customization)، فتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى إنتاج مخرجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة وكثيرة التنوع. وعادة ما تطبق على المنتجات التي تتسم بدورات حياة قصيرة أو تحتاج للتقنية المتطورة أو عند تغيير متطلبات العميل. وفيها قد تقوم المؤسسة بمساعدة العملاء على صياغة وتحديد احتياجاتهم، وتُطور بعد ذلك المخرجات حسب الطلب لتحقيق هذه الاحتياجات أو تقوم بتقديم منتجاً نمطياً ويُدخل عليه العملاء التعديلات التي يرغبون فيها، كما يمكنها تقديم منتجات متميزة لفئة مميزة من عملائها، إضافة إلى إمكانية اقتراح سمات إضافية للمنتجات يجد العميل أنها مفيدة وتلبي حاجاته ورغباته.

2. وقت الاستجابة (Response Time): يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر نشاط التخطيط، فهو يعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية، يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي

¹ سكوت شافير؛ جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص 106.

² شارلز هل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص 327.

³ سكوت شافير؛ جاك ميرديث، مرجع سابق، ص ص 107-108.

يتم بها إعداد وتنفيذ مختلف البرامج التسويقية. وتشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأدائها عند احتياجهم لها. وتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام الأول¹.

ويتعين على المؤسسة التي تهدف لتحقيق التميز، الاستجابة السريعة لحاجات للعملاء، وذلك بتوفير ما يريدونه وإنجاز طلباتهم في الوقت الذي يرغبونه، وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية. فالمؤسسات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة أكبر، تتمكن من بناء الولاء لها، وتميز منتجاتها، وفرض أسعار أعلى لهذه المنتجات². وبصفة عامة، فإن تقليص وقت الاستجابة للعميل يتطلب ما يلي³:

- أ. وظيفة تسويق قادرة على نقل طلبات العملاء سريعاً إلى قسم الإنتاج.
 - ب. وظيفة إنتاج ووظيفة إدارة مواد قادرين على ضبط جداول الإنتاج سريعاً استجابة لمطالب العملاء المتجددة.
 - ج. نظم معلومات فعالة تساعد وتدعم وظيفتي الإنتاج والتسويق في هذه العملية، وخاصة فيما يتعلق بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المؤسسة.
 - د. المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
 - هـ. عقد اجتماعات دورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع نشاط المؤسسة ومواجهة التغيرات في أسعار منتجات المؤسسات المنافسة.
 - و. التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المؤسسة لتحقيق الاستجابة لرغبات العملاء بتعديل أو تطوير السلع والخدمات المطلوبة. والإصغاء لشكاوى العملاء وانشغالهم واقتراحاتهم.
 - ز. متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد.
- وتنعكس مميزات الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، على المؤسسة إيجاباً، وذلك من خلال ما يلي⁴:
- التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة،
 - التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات، ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة،
 - تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل،
 - توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم،

¹ نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 124.

² شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 328.

³ راجع:

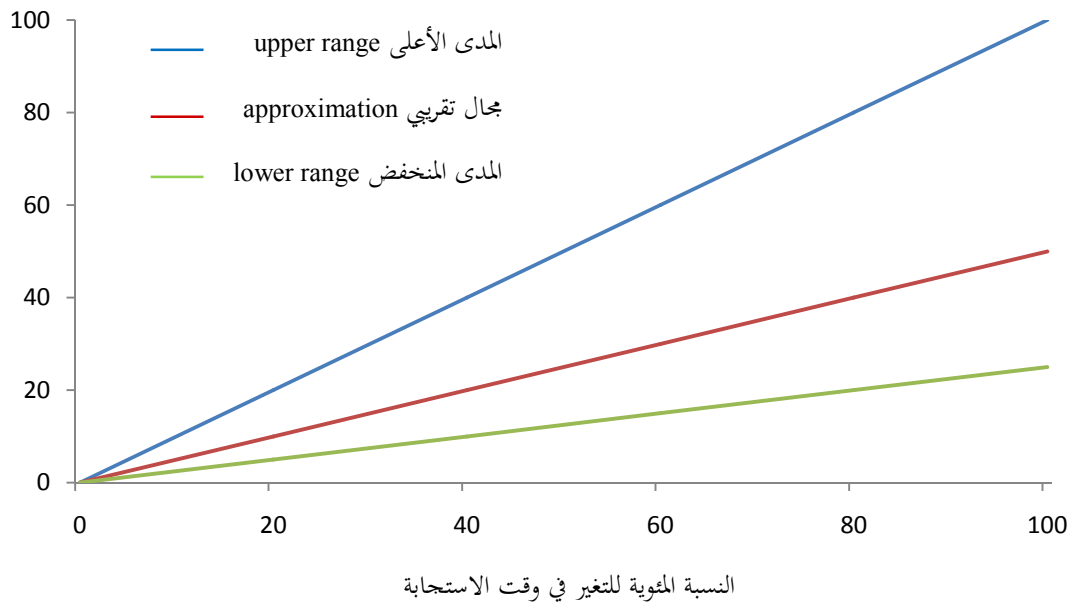
- ناجي معلا، مرجع سابق، ص 54.

- شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 329.

⁴ سكوت شافير، جاك ميرديث، مرجع سابق، ص 112.

- اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة،
- مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء،
- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية،
- تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج الايجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات العملاء، خدمة لأهداف المؤسسة،
- الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير، كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (11): العلاقة بين وقت الاستجابة والتكلفة



المصدر: سكوت شافير؛ جاك ميرديث، مرجع سابق، ص 113.

فمن خلال الدراسات التجريبية تبين أن تقليل وقت الاستجابة بـ 50%، يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة بنسبة تتراوح ما بين 10% إلى 30%. وقد يقابله تخفيض في السعر وبذلك ترتفع القيمة التي يدركها العميل من خلال كل من الاستجابة السريعة والسعر المنخفض، مما يؤدي بالتبعية إلى ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة. أما إذا اختارت هذه الأخيرة عدم تخفيض السعر، فينتج عن ذلك هوامش أعلى وربحية متزايدة¹.

¹ سكوت شافير؛ جاك ميرديث، مرجع سابق، ص ص 112-113.

خلاصة:

من خلال قدرة المؤسسة على الاستثمار الكفء للموارد والإمكانيات المتاحة لديها، والتفاني في خدمة عملائها وتلبية حاجاتهم ومقابلة توقعاتهم بأسلوب يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده، والمحافظة على ثبات مستوى أرباحها الذي يتجاوز المعدل المتوسط لأرباح قطاعها، فإنها تمتلك ميزة تنافسية وتتفوق على منافسيها. لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه، لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات المفروضة من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع. وبعد تطرقنا لمختلف جوانب هذا الفصل، أمكن التوصل إلى العناصر التالية:

- تُعتبر التنافسية التحدي الجوهرية الذي تواجهه المؤسسات، وهي تصنف وفق ثلاث مستويات: على مستوى الدولة، على مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة. وهي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر للأداء وتحقيق درجة عالية من الكفاءة وتعظيم الأرباح. وعليه، تصبح التنافسية الوسيلة الأساسية للتعامل في السوق من خلال العمل على كسب وبناء وتنمية المزايا التنافسية.

- تنقسم الميزة التنافسية إلى: ميزة التكلفة الأقل التي يمكن تحقيقها إذا ما تمكنت من الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها، مع عدم إغفال جانب الجودة المطلوبة. وميزة التمييز التي تعكس قدرتها على تقديم منتج متميز بقيمة عالية لدى العملاء. وتتفرع مؤشرات قياسها إلى: مقاييس نوعية تقيس درجة رضا العميل عن منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين وأخرى كمية ترتبط بالأداء المالي للمؤسسة في السوق. وأن أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية عديدة، من أهمها ظهور التكنولوجيا الجديدة وتغير حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

- تتضمن أسس أو أبعاد بناء المزايا التنافسية: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء. والتي تؤدي إلى تحقيق هيكل تكلفة أقل أو تقديم منتجات متميزة تتمتع بمواصفات وجودة عالية. ويتطلب تحقيق التفوق المستمر على المنافسين، تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها وإمكانياتها والقطاع السوقي المستهدف.

إنّ بناء المزايا التنافسية يتطلب ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تتيحه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر، لضمان الملاءمة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة. ولعل أهم ما يجب أن تركز عليه المؤسسة اهتمامها، هو حمايتها من التضاؤل والعمل على استدامتها. وإنّ بناءها عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى صعوبة تقليدها من طرف المنافسين مما يؤدي إلى استدامتها والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

الفصل الثالث:

بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة
الجزائرية من خلال مدخل ممارسات إدارة
الموارد البشرية

الفصل الثالث:

بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية من خلال مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الاستعمارية، وكانت مملوكة في غالبيتها من طرف المعمرين. ولم تكن تهدف من خلال نشاطها إلى خدمة الاقتصاد الجزائري، بل كان دورها مكملًا لنشاط الشركات الاستعمارية وتعود بأرباحها على الاقتصاد الفرنسي. وبعد الاستقلال ظهرت أولى المحاولات للتأكيد على أهمية ودور هذه المؤسسات في الجزائر من خلال التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي التسعينات من القرن العشرين تم إعطاء القطاع الخاص أهمية قصوى خاصة مع الانفتاح الاقتصادي، وتزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة، حيث يظهر ذلك من خلال إصدار القوانين لترقية وإنشاء المؤسسات والهيئات الداعمة والممولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

كغيرها من المؤسسات، تسعى المؤسسات المتوسطة الجزائرية إلى بناء مزايا تنافسية، باستخدام الإستراتيجية التنافسية التي تتوافق مع أهدافها وظروفها لتحقيق أفضل أداء، والعمل على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة في إنتاج منتجات وتقديم خدمات، تؤدي إلى زيادة ثقة العميل في هذه المؤسسات وتعمل على تفضيله وزيادة رضاه عما تقدمه له. ويُعتبر ذلك مرهونا بمدى قدرة هذه المؤسسات، وبالتحديد إدارات مواردها البشرية والمسؤولين عنها، على اختيار الموارد البشرية القادرة على إضافة القيمة وتميز بالسّمات الإيجابية النادرة التي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة والتي يصعب تقليدها في سوق العمل والعمل على جذبها والحفاظ عليها والاستغلال الأمثل لخصائصها.

وستتطرق في هذا الفصل، ضمن مباحثه الثلاثة إلى مختلف النقاط ذات الصلة، وذلك كما يلي:

المبحث الأول: تحقيق الميزة التنافسية حسب نموذج (Porter).

المبحث الثاني: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز من خلال الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وممارستها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

المبحث الأول: تحقيق الميزة التنافسية حسب نموذج (Porter)

في سعيها لبناء مزايا تنافسية، تحتاج المؤسسة إلى تحليل وفحص المصادر والإمكانات المتاحة لديها. ونظرا لأهمية هذا الموضوع، فقد حظي باهتمام العديد من الكُتّاب والباحثين، حيث طُرحت بشأنه العديد من الأفكار والآراء ووجهات النظر. وقد شهد مطلع الثمانينات من القرن الماضي بداية الاهتمام بدراسة وتحليل الميزة التنافسية بظهور وتطور تيارين فكريين متناقضين، هما: المدخل المرتكز على البيئة والمدخل المرتكز على الموارد، والذين كانت لهما مساهمة هامة في فهم المداخل المفسرة لمصادر تحقيق الميزة التنافسية. وسنتعرف من خلال هذا المبحث على مختلف الجوانب المتعلقة بالمدخل المرتكز على البيئة ممثلا في نموذج (Porter).

المطلب الأول: تحليل هيكل الصناعة حسب نموذج القوى الخمس لـ (Porter)

هناك من يرى أنه لا بد على المؤسسة أن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء المزايا التنافسية، اعتباراً من كون هذه الأخيرة يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية. لذلك، فإنها ستركز على السوق أساساً، بدلا من التركيز على البيئة الداخلية¹. وتُعَدُّ الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي أقرب بيئة لها، وبالتالي فإن جوهر تحليل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة هو تحليل الصناعة التي تنتمي إليها². إن تعريف الصناعة يستند إلى فكرة أنّ المؤسسات المتنافسة، تنتج منتجات بديلة متشابهة، وبالتالي فهي تنشط في نفس السوق. وفي خضم المنافسة تؤثر على بعضها البعض. وبالتالي فإن تحديد السوق هو خطوة أساسية لإجراء تحليل دقيق للبيئة التنافسية³. وتتضمن الصناعات مزيجا غنيا من الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات في التنافس الإستراتيجي، وتحقيق العوائد فوق المعدل. ويتم تبني تلك الاستراتيجيات نظراً لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة⁴. وقد اقترح (Porter) في كتابه الذي يحمل عنوان "الإستراتيجية التنافسية"، مقارنة منهجية لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة الذي اعتبره أمراً ضروريا لدراسة بنية الصناعة، بمعنى طبيعة وشدة القوى التنافسية التي تحدد ربحية المؤسسة على المدى الطويل⁵. ومن بين النماذج العديدة التي طرحت لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، يعتبر نموذج القوى الخمس للمنافسة (Five forces model) لتحديد جاذبية الصناعة، من أهم وأفضل تلك النماذج، وقد عَمِّم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا وفي الخدمات

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 198.

² نبيل محمد مرسي؛ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 44.

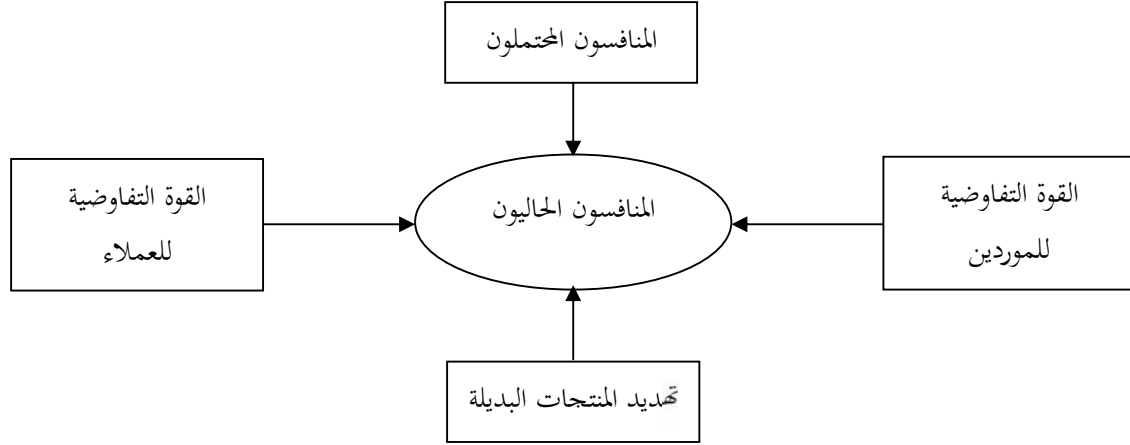
³ Laurence Lehmann-Ortega; Frédéric Leroy, **Strategor: Toute la stratégie d'entreprise**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p. 65.

⁴ محمد حسين العيساوي؛ جليل كاظم العارضي؛ هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 334.

⁵ Laurence Lehmann-Ortega; Frédéric Leroy, op. cit, p. 39.

لاحقاً¹. وقد أكد (Porter) بأن أي صناعة تحكمها العوامل التنافسية الآتية: التنافس بين المؤسسات في الصناعة نفسها، المنتجات البديلة التي تؤدي نفس الغرض، الداخلون الجدد المحتملون للمنافسة، القوة التفاوضية التي يتمتع بها الموردون والقوة التفاوضية التي يمارسها العملاء. وفيما يلي عرض لهذا النموذج:

الشكل رقم (12): نموذج القوى الخمس للباحث (Michael Porter)



La source: Michael Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The free press, New York, 1998, p.4.

إن هذا النموذج يعدّ الأداة الأقوى لتشخيص وتحديد الضغوطات التنافسية، وتعيين قوة وأهمية كل منها. وتعتبر هذه الطريقة الأكثر انتشاراً كتقنية مستخدمة في التحليل التنافسي، فهو يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، حيث أنه كلما زادت قوة إحدى هذه القوى التنافسية، تتراجع قوة المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية. بمعنى أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمؤسسة، لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح. فيما تُشكّل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة لها².

أولاً. تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إذ أنّ دخولهم يمثل تهديداً لربحية المؤسسات الحالية، على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة، أصبحت حماية الحصة السوقية للمؤسسات القائمة أكثر صعوبة³. ومن ناحية أخرى، كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد، كلما تمكنت المؤسسات الحالية من رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر. ويتوقف هذا

¹ طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 269.

² عبد الباري إبراهيم درة؛ ناصر محمد جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 212.

³ جعفر عبد الله إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013، ص 131.

التهديد على عوائق أو حواجز الدخول التي تتمثل في جميع العوامل التي تقلل من معدل دخول المنافسين الجدد في الصناعة من جهة، وعلى ردود الأفعال المتوقعة من المؤسسات الحالية من جهة أخرى¹. وتتمثل هذه العوائق فيما يلي²:

1. **الولاء للعلامة التجارية:** والذي يتمثل في تفضيل العملاء لمنتجات المؤسسات الحالية، مما يصعب على الداخلين المحتملين اقتطاع جزء من حصتها السوقية.
2. **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من: عمليات الإنتاج المتفوقة، التحكم في المدخلات وإمكانية توفير موارد أرخص. فإذا كانت المؤسسات القائمة تمتلك هذه الميزة، فإن تهديدات المنافسين المحتملين تصبح أضعف.
3. **اقتصاديات الحجم:** يشير (Hitt) إلى إمكانية تطوير وفورات الحجم في أغلب الوظائف، مثل التسويق، التصنيع، البحث والتطوير والتمويل، وأن زيادتها يحسن من مرونة المؤسسة.
4. **تكاليف التحول:** إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها العميل، تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة.
5. **اللوائح والأنظمة الحكومية:** كلما كانت المؤسسات تتمتع بحماية قانونية، فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص، وبذلك تنخفض حدة المنافسة داخل الصناعة مما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أعلى.

ثانيا. المنافسة بين المؤسسات القائمة

تشير المنافسة إلى حالة أو وضعية المؤسسة مقارنةً بمؤسسة أو المؤسسات الأخرى في صناعة ما، والتي يمكن أن تتنافس معها من خلال تقديم منتج أو خدمة³. للحصول على مركز تنافسي أفضل وحصة سوقية أكبر، وذلك باستخدام أساليب مختلفة مثل المنافسة بالأسعار، طرح منتجات جديدة ذات نوعية رفيعة، جودة التصميم والأداء وخدمة العملاء، مما يتيح للمؤسسة موقعا متميزا مقارنةً بالمنافسين.

ويتم تحديد القطاع أو القطاعات الإستراتيجية التي تنشط فيها المؤسسة، باستخدام ثلاثة معايير⁴:

1. الحاجة التي يستجيب لها.
2. العميل أو نوع العملاء المستهدفين.

¹ Rodolphe Durand, op. cit, p. 23.

² راجع:

- شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 110-113.

- محمد حسين العيساوي؛ جليل كاظم العارضي؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص 344-348.

³ Sophie Richard-Lanneury, **Le dictionnaire français du marketing: Tous les mots clés à connaître en marketing**, Legénie des Glaciers, Paris, 2014, p. 34.

⁴ Philippe Taché, **Accroître l'avantage concurrentiel**, Eyrolles, Paris, 2014, p. 42.

3. طبيعة نشاط المؤسسة، الأساليب، التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة، الخبرة اللازمة لتقديم المنتج أو الخدمة.
- إنّ المنافسة الضعيفة تعتبر فرصة للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق مستوى أرباح أكبر. أما إذا كانت المنافسة قوية، فستقوم بتخفيض الأسعار وزيادة النفقات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم أرباح الصناعة¹. وعليه، فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تشكل تهديدا قويا للربحية. فهي تعتمد على العناصر التالية²:
1. عدد المشاركين: تكون شدة المنافسة أكثر قوة، كلما كان هناك عددا كبيرا من المنافسين في سوق معينة.
 2. إستراتيجيات المؤسسات: تكون شدة المنافسة أقوى بكثير، عندما تنفذ إستراتيجيات هجومية (مثل اختراق السوق)، بدلا من الإستراتيجيات الدفاعية (مثل إستراتيجية المحاذاة).
 3. طبيعة المنتجات: تكون المنافسة أكبر، عندما تكون المنتجات سهلة التقليد وغير مكلفة.

ثالثا. القوة التفاوضية للعملاء

يمثل العملاء أهم قوى المنافسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على رغبتهم في اقتناء منتجاتها وخدماتها. وقد أصبح العملاء يتمتعون بقوة تفاوض ومساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المنافسة. كما أن معرفتهم الكاملة بالسلع والخدمات تعطيهم قدرة عالية على التفاوض، وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة³. ويمكن أن يكون العملاء أفرادا يستهلكون منتجاتها أو مؤسسات توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين. وعندما تتسم قدرة العملاء على التفاوض بالضعف، يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كبيرة. وكلما زادت قوتهم، يمكنهم زيادة الضغوط التي يمارسونها على المؤسسة للحصول على التخفيضات السعرية المرغوبة⁴. وعندما يكون عدد العملاء قليل أو يشترون بكميات كبيرة، فقوة التفاوض لديهم قوة أساسية مؤثرة بكثافة المنافسة في الصناعة، وقد تعرض المؤسسات المنافسة ضمانات واسعة أو خدمات خاصة للحصول على ولائهم، ويكون العملاء أكثر قوة في الظروف الآتية⁵:

1. إذا كان باستطاعتهم التحول لنوعيات بديلة من المنتجات ذات أسعار أقل.
2. عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة، وبذلك تزيد درجة أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
3. إذا كانت المؤسسة تتوقع انخفاض حجم الطلب على منتجاتها.

¹ عبد الباري إبراهيم درة؛ ناصر محمد جرادات، مرجع سابق، ص 213.

² Sébastien Soulez, **Le marketing: Marketing stratégique comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel**, Gualino, Paris, 2016, p. 33.

³ صباح بلقيدوم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 87.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة؛ ناصر محمد جرادات، مرجع سابق، ص 214.

⁵ محمد حسين العيساوي؛ جليل كاظم العارضي؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 353.

4. إذا كانت مشترياتهم، منتجات نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول عليها من مؤسسات أخرى.

5. إذا كان بمقدورهم التهديد بدخول الصناعة، وإنتاج احتياجاتهم بأنفسهم كوسيلة لفرض تخفيض في الأسعار. وإذا تمكن العملاء نتيجة قوة تفاوضهم، من تخفيض الأسعار أو رفع التكاليف من خلال طلب منتجات أفضل جودة وخدمة، فإنه يمكنهم تقليص أرباح الصناعة، لذلك يعتبر العملاء الأقوياء عنصر تهديد. وبالمقابل عندما يكون العملاء في موقف مساومة ضعيف، فإنه يمكن للمؤسسات رفع الأسعار أو تقليص تكاليفها وبالتالي زيادة مستوى أرباح الصناعة.

رابعاً. القوة التفاوضية للموردين

يجب تحليل القوة التفاوضية للموردين اتجاه المؤسسة لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بينهما، وذلك من خلال تحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز، خاصة من حيث الكلفة والنوعية، طبيعة المواد، مواعيد التسليم، الخصومات، أثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التوريد في المستقبل. وتزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها¹. وبعبارة أخرى، يمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفعها ثمناً لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تخفيض ربحية المؤسسة. وحسب (Porter) يكون الموردون في موضع قوة، في المواقف التالية²:

1. وجود عدد محدود من الموردين للمدخلات المطلوبة.
2. المدخلات متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمّل المؤسسة تكاليف عالية إذا تحولت إلى مورد آخر.
3. الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة لا تمثل عميلاً مهماً للموردين.
4. عندما تمثل المدخلات عنصراً رئيسياً ومدخلاً هاماً للسلعة المنتجة.
5. عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لإنتاج منتجات تنافس منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.

خامساً. تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للعملاء. حيث أن وجود بدائل قوية يمثل تهديداً دائماً، لأن العميل ليس وفياً للأبد لتقنية أو منتج وذلك لتغير احتياجاته. فإذا كانت السلع

¹ نبيل محمد مرسي؛ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 60.

² جعفر عبد الله إدريس، مرجع سابق، ص 132.

والخدمات البديلة توفر الإشباع لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل، فإنها تصبح بذلك تهديدا حقيقيا للمنتجات الحالية للمؤسسة¹. وترتبط محددات تهديد المنتجات بمجموعة من العوامل، أهمها²:

1. الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
 2. تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فكلما كانت ضئيلة زادت خطورتها.
 3. ميل العملاء نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بشأنها والتي يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.
- وضمن تحليل هيكل الصناعة، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل، هي³:

1. تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: ويتم ذلك من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، حيث تمكن دراسة هذه القوى من تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة. وبازدياد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعب المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة إضافة إلى صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

2. إقرار الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي أن تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة نتيجة لتحقيق أقل التكاليف أو من خلال إبراز صفة في منتجات المؤسسة ذات قيمة في نظر العميل.

3. تطبيق الإستراتيجية التنافسية: دون اعتبار أن هذه المرحلة ستنتهي بعد مدة معينة، بل هي مرحلة مستمرة تقوم فيها المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعتها التنافسية فيه.

وعليه، يتوجب على كل مؤسسة أن تركز اهتمامها على معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة عملها ومدى تهديدها لوضعية ومكانة المؤسسة، وأن تقوم بالتحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وبذلك تتمكن من تحديد الإستراتيجية التنافسية التي تتوافق وتتلاءم مع ظروفها وإمكاناتها.

جدير بالذكر أن نموذج القوى الخمس يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، حيث الاقتصاديات حرة والتدخل الحكومي فيها يكون محدودا. وعليه، فقد أضاف (Austin) عام 1990 تعديلا على النموذج كي يتماشى وبيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية، من خلال إضافة عامل آخر هو السياسات الحكومية. كما أضاف (Grove) عام 1996 عاملا آخر لعوامل نموذج (Porter) وهو قوة المؤسسات المكملّة أو المتممة، وهي التي تقدّم منتجات أو خدمات متممة لمنتجات أو خدمات المؤسسة. وأخيرا أضاف (Macmillan

¹ Jacques Bojin; Jean-Marc Schoettl, *L'essentiel de la stratégie: outils, méthodes, bonnes pratiques*, Eyrolles, Paris, 2012, p. 245.

² طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 276.

³ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 100.

(and Tampoe) عام 2000 عاملين آخرين، وهما: جماعات الضغط وهي عبارة عن أفراد يمثلون المؤسسات بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة. والتغير والتقلب في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة لتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة

يعزى مفهوم سلسلة القيمة (The Value Chain) إلى إسهامات (Porter) الذي قام بتطويرها عام 1984. ويُقصد بها تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ويحقق كل منها جزءاً من القيمة المضافة، خلافاً لتلك التي يمكن أن تستعين بها من مصادر خارجية. وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، التصنيع وعمليات التحويل، ثم النقل والتوزيع إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي¹. وتعرف سلسلة القيمة على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"². ووفقاً لهذا المفهوم، فإن المؤسسة تعتبر مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وتمثل هذه الأنشطة في مجموعها سلسلة القيمة. وأن الاختلافات بين المنافسين في هذه الأنشطة تمثل مصدراً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك، فإن سلسلة القيمة تركز على محورين أساسيين، هما³:

1. **تحديد الأنشطة التي تضيف القيمة:** وهي تلك الأنشطة التي يظهر أنها تضيف قيمة للمنتج النهائي. وبالتالي، تستخدم المؤسسات هذا المفهوم لتحديد الأنشطة المولدة للقيمة والفصل بينها وبين الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2. **تحديد الكلف التي تضيف القيمة:** وهي الكلف التي يؤدي إنفاقها إلى إضافة قيمة للمنتج النهائي. إن القيمة هي ما يدفعه العملاء للمؤسسة مقابل المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم. وهي تنتج عن سلسلة من العمليات التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعند تحديد الأسعار يُفترض أن يزيد سعر الوحدة المنتجة عن تكلفتها. وعليه، تحقق المؤسسة الأرباح إذا زادت القيم التي تستلمها من العملاء عن التكلفة الكلية لإنتاج سلعتها وخدماتها. لذلك فإن إيجاد القيمة للعملاء والتي تفوق تكلفة الإنتاج هي الفكرة الأساسية في تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ Victoire de Margerie; Séverine le Loarne-Lemaire, **La boîte à outils du chef d'entreprise**, Dunod, Paris, 2011, p. 20.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

³ صالح إبراهيم الشعباني؛ هشام عمر الحديدي، "استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص 76.

إن سلسلة القيمة تعتبر تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة. والهدف من إجراء هذا التحليل هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف لها. لذا تتضح أهميته في حالة تقييم جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمؤسسة، حيث يُعبرُ جانب القوة عن عامل تميز وتُفوق معين أو ميزة تنافسية، أما جانب الضعف فهو ما تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو ليس لديها القدرة على القيام به رغم توفرها لدى المنافسين¹. ووفقا لهذا الإطار، فإن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمالها، تسمى أنشطة القيمة، تتكون من تسع فئات تضمها مجموعتين أساسيتين، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): سلسلة القيمة للمؤسسة



Source: Philippe Le; Philippe Rivet, *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*, Maxima, Paris, 2007, p. 81.

يتضح من خلال الشكل، أن سلسلة القيمة تتكون من مجموعة أنشطة أولية (أساسية) وأخرى داعمة (مساعدة)، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، إذ أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف أنشطتها سواء الأولية منها أو الداعمة. وتشتمل كل مجموعة منهما على عدد من الأنشطة، نوجزها فيما يلي:

أولا. النشاطات الأولية (الأساسية)

ترتبط بجميع أنشطة قبل وبعد الإنتاج، فهي تؤدي مهمة التكوين المادي للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وبيعها ونقلها للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع. وتشتمل على الأنشطة التالية²:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 94.

² محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 91.

1. **الإمدادات الداخلية:** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل: استلام هذه المواد وتخزينها ومناولتها لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

2. **العمليات الإنتاجية:** هي تلك الأنشطة المختلفة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات. بمعنى أنها تتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة، وتشمل: أنشطة التشغيل، التجميع، التعبئة، التغليف وصيانة الآلات والتجهيزات.

3. **الإمدادات الخارجية:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

4. **التسويق والمبيعات:** ويتضمن كل النشاطات المرتبطة بالعملية التسويقية، من سياسات واستراتيجيات ووظائف تسويقية تؤدي إلى شراء منتجات المؤسسة وتفضيلها. وتشمل: الإعلان، الترويج، التسعير، رجال البيع، اختيار منفذ التوزيع والعلاقات مع منافذ التوزيع.

5. **الخدمة:** وتتضمن الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة للحفاظ على قيمة المنتج. وتشمل خدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار والتدريب وتعديل المنتج وكذا تلقي شكاوى العملاء واستعلاماتهم.

ثانيا. النشاطات الداعمة (المساعدة)

هي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للنشاطات الأولية، بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية. وتمثل فيما يلي¹:

1. **التمويل:** يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة. ويمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل في الغالب إلا جزءاً بسيطاً من التكاليف الإجمالية رغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التمييز.

2. **التطوير التكنولوجي:** ويهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية، حيث تأخذ نشاطاته أشكالاً متعددة بدءاً بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاءً بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

3. **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة هامة وأساسية لخلق القيمة، وهي تضمن للمؤسسة امتلاك المزيج الملائم من المهارات البشرية لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال، من خلال التعيين والتحفيز والتدريب والتعويض والمكافأة وغيرها. فإذا ما تمّ أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بكفاءة، فإن إنتاجية الفرد ستزيد وتحسن عملية خدمة العميل (التي تزيد من القيمة المدركة)، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على خلق القيمة.

¹ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 92.

4. **البنية الأساسية للمؤسسة:** ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وتنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالإدارة العامة، المالية والمحاسبة، التخطيط، إدارة الجودة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية. إن الجمع بين الأنشطة الأولية والداعمة يحدد أساس المؤسسة في خلق القيمة عن طريق تجزئة سلسلة القيمة إلى أنشطة منفصلة، وبالتالي يتمكن المديرون من تقييم مدى تأدية كل نشاط بطرق أفضل من تلك الخاصة بمنافسيهم، وبذلك تسمح سلسلة القيمة بأن يقارن المديرون أنشطة محددة في مؤسستهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها المؤسسات المنافسة. وتستطيع المؤسسات إعادة هيكلة سلاسل القيمة لديها بالصورة التي تعزز القيمة لها وللأنشطة التي تحتويها وللأطراف المرتبطة بها من خلال خفض الكلف لتلك الأنشطة وتعزيز كفاءتها وإلغاء الأنشطة المكلفة والتي تضيف قيمة منخفضة. بعبارة أخرى، يمكن القول أن نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة، لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزة تنافسية لها من خلال تحليل داخلي دقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية القيمة المضافة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة

تختلف الخطوات التي تتخذها المؤسسات والتي تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها، من مؤسسة إلى أخرى. ويُعدّ تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل والسعر الأقل، مع توفير الاستجابة لطلب العملاء، مزايا يدركها العميل، وتحقق له القيمة، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية. وقد استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية. وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة، وانتقل إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين¹. وتعتبر الإستراتيجية ناتج جهد فكري من طرف مخططين، يتم تنفيذه في وقت لاحق من قبل آخرين. وهي لا يمكن أن تنجح، إلا إذا تمّ تنفيذها بشكل فعال. إذ هناك علاقة وثيقة بين تحديدها وتنفيذها². فهذا اللفظ يُطلق على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والعوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ. إن أول تعريف حديث تم تقديمه لإستراتيجية الأعمال، كان من طرف (Chandler)، على أنها: "تحديد الأهداف والغايات الأساسية والطويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد سلسلة من الإجراءات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها"³. وقد وُصفت بأنها خطة منفردة وشاملة ومتكاملة، ترتبط بميزات تستخدمها المؤسسة لمواجهة

¹ عاصم عبد الفتاح ثروت، "مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي"، بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 83.

² Martin Reeves; Knut Haanaes; Janmejaya Sinha, **Quelle stratégie pour votre stratégie?**, Manitoba, Paris, 2015, p. 44.

³ Louise Lemire et autres, **La planification stratégique des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p. 18.

تحديات البيئة. وعدت منهجا متعلقا بكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويعرف محتوى الإستراتيجية بأنه: "ما تم إقراره حول غايات المؤسسة ونطاقها ومداخل المنافسة وما يترتب عليها من نتائج ذات علاقة بسوقها وكيف تحاول بلوغ الميزة التنافسية في ضوء فهم علاقتها مع المؤسسات العارضة لمنتجات وخدمات مماثلة"¹.

ويعتبر التعريف الذي قدمه (Andrews) عام 1980 أكثر شمولية حيث أشار إلى الإستراتيجية بأنها: "نمط القرارات والإمكانيات العاملة في المؤسسة لتحقيق الأهداف والأغراض والغايات، بحيث يكون سعيها باتجاه وضع الخطط والبرامج لتحقيق تلك الأهداف، من خلال معرفة وتحديد مستوى السلعة أو الخدمة التي تسعى المؤسسة لتقديمها، وكذلك تثبيت وتوضيح المستوى الذي تطمح لبلوغه، إلى جانب تحديد طبيعة ونوعية الإسهامات المطلوبة من وحداتها الإدارية"².

في حين تهتم الإستراتيجية التنافسية ببناء واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وهي تتعلق بالموقف التنافسي المتميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ويكون ذلك من خلال المجالات التنافسية التي ترغب المؤسسة في التميز من خلالها. إذ تُعرّف بأنها: "عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة في المنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمصادر البديلة"³.

فالمؤسسات تسعى (من خلال استراتيجيات مستوى النشاط) لاكتساب ميزة تنافسية تتيح لها التفوق وتحقيق ربحية أعلى من المتوسط السائد في القطاع. وقد اقترح "بورتر" ثلاث استراتيجيات مختلفة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، والتي تسمى "الإستراتيجيات التنافسية العامة" لأن كل المؤسسات تستطيع تبنيها سواء كانت صناعية أو خدمية أو غير ربحية⁴. وقد عبر عنها في عدة كتب ومقالات، وأهم تلك الكتب: إستراتيجية المنافسة عام 1980، الميزة التنافسية عام 1985، التحول من الميزة التنافسية إلى الإستراتيجية الشاملة 1987، الميزة التنافسية للأمم عام 1990، حيث يرى "بورتر" أن هذه الاستراتيجيات كفيلة بتحقيق المؤسسات للتفوق على منافسيها⁵. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ سوزي محمد حاتوغ، "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقية والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 30.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 76.

³ صفاء تايه محمد، "اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لاسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، جامعة الكوفة، بدون سنة، ص 166.

⁴ شارلز هل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 308.

⁵ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 113.

الشكل رقم (14): الاستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة الإستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	تميز المنتج	
	تكلفة أقل	تمييز المنتج
	إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership	إستراتيجية التمييز Differentiation
الصناعة ككل	إستراتيجية التركيز Focus	
قطاع سوقي معين		

المصدر: نبيل محمد مرسى؛ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 237.

تنطوي هذه الاستراتيجيات على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة وحوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس قيادة التكلفة و، أو التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز¹. حيث تحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل، إذ تركز إستراتيجية قيادة التكلفة على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة، أما إستراتيجية التمييز فهي تهدف لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار، بينما تعنى إستراتيجية التركيز بإنتاج سلع وتقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات مجموعات صغيرة من المستهلكين.

أولاً. إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership strategy)

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو استخدام تخفيض التكاليف كسلاح تنافسي ضد المنافسين، ومن خلال ذلك يمكن للمؤسسة زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر في ظل أسعار السوق الحالية.

1. مضمون إستراتيجية قيادة التكلفة: مبدأ هذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تكون قادرة على توفير الخدمة أو السلعة بتكلفة أدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. أي أن العرض الذي تقدمه، لا يختلف جوهرياً عما يقدمه الآخرون². فالافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية، يتمثل في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في النشاط، تستند على التحكم الأفضل في هيكل التكاليف مقارنة بالمنافسين، وعادة ما تكون مصحوبة بسياسة تسعير تنافسية للغاية³. ويعتبر سعي المؤسسة نحو إنتاج منتج ذو تكلفة

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 76.

² Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, 4 ème édition, Dunod, Paris, 2012, p. 31.

³ Franck Brulhart; Christophe Favoreu; Sandrine Ghena, op. cit, p. 77.

منخفضة في صناعة ما فعلا خاصة عندما يتكون السوق من الكثير من المستثمرين الحساسين للسعر، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لا يهتم المشترون بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة أو عندما يكون هناك عدد كبير من المشتريين لديهم القدرة على المساومة. وتقوم الفكرة الأساسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة من السوق ومبيعات تطرد بعض المنافسين خارج السوق تماما¹. أي أن المؤسسة تعمل في ظل هذه الإستراتيجية على ترشيد التكاليف مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل، وبذلك تكتسب حصة سوقية أكبر، خاصة إذا كانت تكاليفها منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين ونظرا لحساسية وأهمية الأسعار بالنسبة للعملاء.

2. متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة: يشترط تحقيق هذه الإستراتيجية إتباع مجموعة من المقومات، منها²:

- أ. ضرورة قيام المؤسسة باتخاذ الترتيبات المناسبة ووضع الأنظمة الفعالة واتخاذ القرارات السليمة، لتحفيز الأفراد على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتقليل الفاقد في استخدام الموارد، بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.
- ب. أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وفي ذات الوقت تتجنب تقديم المنتجات ذات المواصفات الخاصة التي تتطلب المزيد من الإنفاق على البحوث والتطوير وغير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها البيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.
- ج. ضرورة قيام المؤسسة بوضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.
- د. ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو منفردا أو ذو مرتبة عالية مقارنة بالمنافسين، فالاتجاه إلى التفرد والتميز في المواصفات له تكلفته التي قد تكون مرتفعة مما يؤدي إلى صعوبة البيع بسعر تنافسي.

تتميز هذه الإستراتيجية بالعديد من المزايا، لعل أهمها الحصة السوقية والربحية العاليتين، ولاء العميل للمؤسسة ومنتجاتها وبذلك عدم التحول إلى منتجات المنافسين. كما أنها لا تخلو من المساوئ، إذ يعاب عليها إمكانية تقليد أساليب تخفيض التكاليف من قبل المنافسين وإغفال المتغيرات الأخرى في السوق مثل: زيادة الطلب على المنتجات ذات الجودة الأفضل، مستوى الخدمة الأعلى، عروض المؤسسات المنافسة وتراجع حساسية العملاء اتجاه الأسعار المنخفضة. وعليه، فإن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب متابعة دائمة وجدية للسوق والعملاء والعمل على ضمان ولائهم للمؤسسة وإقناعهم بأن الأسعار الأقل لا تعكس حتما الجودة الأقل.

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص 77.

² مصطفى محمود أبو بكر؛ فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 691-692.

ثانيا. إستراتيجية التمييز (Differentiation Strategy)

تعتبر هذه الإستراتيجية مدخلا آخر لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات، وتركز على فكرة منح العميل منتجات أو خدمات تتميز بخصائص نوعية تجعلها متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة.

1. مضمون إستراتيجية التمييز: يعتمد جوهر هذه الإستراتيجية على الطرق الفريدة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء، بحيث أن حاجاتهم ورغباتهم يتم إشباعها من خلال المنتجات والخدمات المتميزة المقدمة من طرف المؤسسة، مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى، بحيث تبرر هذه العروض السعر الأعلى المطلوب¹. فالعميل بذلك يمتلك الرغبة في شرائها والقدرة على دفع أسعار أعلى مقابل الحصول عليها. وكنتيجة، فإن تمييز المنتج يمكن أن يقود إلى ميزة تنافسية من خلال جعل العملاء أكثر ولاءً لمنتجات المؤسسة وأقل رغبةً في البحث عن بدائلها². حيث يدرك العملاء والمنافسون أن المؤسسة تقدم منتجا متفردا يصعب تقليده أو محاكاته، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم، وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك العميل. ويمكن للمؤسسة تحقيق التمييز من خلال عدة جوانب، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): فرص خلق التمييز داخل المؤسسة

النشاط	فرصة التمييز
الشراء	- جودة المكونات والمواد المطلوبة
التصميم	- أكثر ابتكارية - الجاذبية الجمالية - سهولة الصيانة - دقة الأداء
التصنيع	- مطابقة مواصفات التصميم - تقليل العيوب إلى أدنى حد ممكن
التسليم	- سرعة تنفيذ طلبات العملاء - الاعتمادية في تسليم الأصناف المتفق عليها
إدارة الموارد البشرية	- التدريب ورفع دافعية العاملين لزيادة قدرتهم على خدمة العملاء
نظم المعلومات	- زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء
الإدارة المالية	- تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها
التسويق	- بناء سمعة المنتج والمؤسسة المنتجة له من خلال الإعلان
خدمة العملاء	- تقلص معلومات للعملاء قبل البيع - تقلص خدمات ما بعد البيع

المصدر: فيليب سادلر، مرجع سابق، ص ص 293-294.

¹ راجع:

- Henri- Louis Védie, **Mini manuel d'économie industrielle**, Dunod, Paris, 2012, p. 161.

- Franck Brulhart; Christophe Favoreu; Sandrine Ghena, op. cit, p. 85.

² روبرت.أ. بتس؛ ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 323.

2. متطلبات إستراتيجية التمييز: يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التمييز عدة مقومات، منها¹:

- أ. اهتمام المؤسسة بتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات المنافسة.
 - ب. يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار المرتفع.
 - ج. عدم ارتباط التمايز أو التفرد بالضرورة بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره.
 - د. تتطلب هذه الإستراتيجية توافر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابةً لتوقعات العميل.
 - هـ. تناسب إستراتيجية التمييز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، يتعذر تقليدها، مما يعمق استعداد العميل لدفع أسعار أعلى نسبياً.
 - و. يمكن تحقيق التمييز أو التفرد من خلال مصادر أو بدائل متعددة، لا ترتبط بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن يكون المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدراً لتحقيق التفرد، وقد يكون الشكل أو المظهر الخارجي، وقد تكون الحالة النفسية للعميل ورغبته في الاختلاف عن الآخرين أو أن يكون الإعلان عن أن المنتج لشركة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التمايز.
- من مزايا هذه الإستراتيجية القدرة على إشباع حاجات العملاء حسب طلباتهم واحتياجاتهم واستعدادهم لدفع أسعار أعلى للمنتج المتميز والتي قد تكون أكبر من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المماثلة المنتجة من طرف المنافسين. ومن العيوب التي ترافق تطبيقها، أن التمايز المبالغ فيه يؤثر سلباً على الميزة التنافسية وربحية المؤسسة، خاصة عندما تزداد تكاليف التشغيل في العمليات الإنتاجية وتتجاوز الأسعار حدود إمكانيات العميل على الدفع. ولذلك فإن تبني ونجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية، يعتمد على قدرة المؤسسة على اختيار خصائص المنتج المرتبطة بتسويقه وصيانتها بشكل يجعله متميزاً عن منتجاتها القديم وعن منتجات المؤسسات المنافسة، والفشل في عملية اختيار خصائص التميز الجوهرية (المضمون، الشكل وخدمات المنتج)، لا تنعكس آثارها السلبية على المنتج الجديد فقط، وإنما يمتد التأثير إلى قدرة المؤسسة التنافسية إذا كانت تتعامل بعدة منتجات وفي النهاية على سمعتها في السوق.

¹ مصطفى محمود أبو بكر؛ فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 688-689.

ثالثا. إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقية في هذا الجزء والعمل على استبعاد المنافسين ومنعهم من التأثير في حصتها.

1. مضمون إستراتيجية التركيز: على عكس كل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز التي تُصمَّم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، تُستخدم إستراتيجية التركيز لاستهداف جزء محدود من السوق، والذي يمكن أن يكون عملاء محددين، جزء من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة ما، جزء من السوق أو فئة ذات احتياجات وأذواق وتفضيلات خاصة ومحددة. وتتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية من خلال توجيه جهودها وتركيز إمكانياتها ومواردها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين المختلفين والمحتملين، لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق¹، وذلك من خلال²:

أ. التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف وليس السوق ككل بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

ب. التركيز مع التمايز: هي إستراتيجية تنافسية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف، تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامتها التجارية.

أي أن إستراتيجية التركيز تهدف إلى بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق موقع أفضل في السوق، عبر تعاملها مع مجموعة معينة من العملاء وفي جزء من قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها، الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق. ونتيجة لذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة بطريقة أكفأ، كما يمكنها تحقيق قيادة التكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع وبالتالي تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من المتوسط في صناعتها³.

2. متطلبات إستراتيجية التركيز: يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز مجموعة من المقومات الأساسية، منها ما يلي⁴:

أ. وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جهة، واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جهة أخرى.

¹ Franck Brulhart; Gilles Guieu; Pierre-Xavier Meschi, **Les points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas**, Eyrolles, Paris, 2011, p. 21.

² طارق شريف يونس؛ خالد عبد الرحيم الهيقي، مرجع سابق، ص 255-256.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 256.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر؛ فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 685.

- ب. وجود آلية لتحديد مجال التركيز؛ الذي قد يكون فئة من العملاء أو سوق معين أو منطقة معينة.
- ج. وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من حيث التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار. أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة المقدمة.
- د. تتطلب هذه الإستراتيجية البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها حاجات غير مشبعة أو رغبات إضافية لا تستطيع المؤسسات الأخرى تلبيتها.
- هـ. تتطلب البحث على منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية، وبذلك تترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.

من مزايا إستراتيجية التركيز، تحفيز المؤسسة على تقليل وترشيد التكلفة للسيطرة على الأسعار وتشجيعها على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها، كما أن قربها من العملاء أو السوق المستهدف يؤدي إلى سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم وطلباتهم. ومن مآخذها أن الإنفاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة ومن ثم انخفاض مستوى الأرباح (نتيجة عدم رفع الأسعار لتغطية ارتفاع التكلفة) أو الاضطرار إلى زيادة الأسعار ومن ثم ضعف القدرة على المنافسة. إذن إستراتيجية التركيز تقوم على فكرة تخصيص المؤسسة بطرائق لا تتمكن المؤسسات المتمايزة أو القائمة في التكلفة من تحقيقها، لذا فإن تنفيذ هذه الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق قيمة متميزة وربحية عالية شرط أن تتم دراسة خصائص الجزء المستهدف من السوق بأسلوب موضوعي سليم.

المبحث الثاني: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز من خلال الموارد البشرية

تخلق الموارد البشرية القيمة بطريقة ليست فقط نادرة وإنما غير قابلة للتقليد. وهناك من الباحثين والمهتمين من ينظر إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، على أنها العلاقة ما بين أداء المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة. في حين يحاول آخرون إيجاد أفضل مواءمة لممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة والتي تسعى لتقديم قيمة متفوقة للعميل مقارنة بمنافسيها.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الإستراتيجية أهميتها من الخصائص التي تتميز بها، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتميز المستمر واستقطاب المزيد من العملاء. حيث في إطارها، يُنظر للموارد البشرية على اعتبار أنها موردا إستراتيجيا، مع ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للمؤسسة بما توفره من فرص وتهديدات، وكذا البيئة

الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف. إضافةً إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإستراتيجي عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بالموازاة مع الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل.

أولا. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك صعوبة لدى الباحثين في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية (GRH) والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، في حين إذا رجعنا إلى تعاريف هذه الأخيرة، نجد أنها تظهر الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة، وتظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. ويعتبر التجانس الداخلي والخارجي، عامل التفرقة الأساسي بالنسبة للعديد منهم¹.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية والمهام المرتبطة بتطوير والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة، والتي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. أي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بهدف تحسين مستويات الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية"².

وتعرف كذلك بأنها: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها. وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"³. والتي تمثل أداة أساسية تحدد قائمة النشاطات والأهداف التي يتم التركيز عليها أو التخلي عنها خلال ثلاث إلى خمس سنوات، من طرف إدارة الموارد البشرية. وذلك لغرض التكيف مع التغيرات المتوقعة والتنسيق مع باقي الوحدات في المؤسسة وتطوير وتمييز المؤسسة مقارنةً بمنافسيها⁴.

تأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: العملية التي يتم من خلالها تفاعل وتكامل إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجيات التشغيلية لغرض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، أخذاً بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية.

أما فيما يخص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فيجب على هذه الإدارة، تصميم إستراتيجية موارد بشرية ذات صلة وثيقة مع إستراتيجية المؤسسة. أي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة في مجالات

¹ عبد الوهاب بلمهدي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، جامعة سطيف، 2008، ص 166.

² Myron Fottler, "Strategic human resources management", **Fundamentals of human resources in health care**. Available from: <https://www.ache.org/pubs/Fried%20Sample.pdf>. Consulté le 26/05/2016.

³ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 24.

⁴ François Mouchet; Emmanuel Rétif; André Leclercq, **Manager un service ressources humaines**, 2^{ème} édition, Gereso, France, 2015, p. 26.

إدارة الموارد البشرية، والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. فإستراتيجية الموارد البشرية تعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لاتخاذ قرارات مجموع الشركاء: متخصصي وظيفة الموارد البشرية، المدراء التنفيذيين والعاملين أنفسهم فيما يتعلق بمساراتهم وتدريبهم وغيرها¹. وقد وصف (Dyerand Reeves) إستراتيجيات الموارد البشرية بأنها: "حزم متسقة داخليا من ممارسات إدارة الموارد البشرية". وحسب (Boxall) فإنها توفر "إطارا من الغايات والوسائل الحاسمة". ويؤكد (Richardson and Thompson) أن أية إستراتيجية أعمال يجب أن تتضمن عنصرين أساسيين هما: الأهداف الإستراتيجية (الأشياء التي من المفترض أن تحققها الإستراتيجية)، وخطة العمل (الوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف)². ويمكن أن نحدد بعض إستراتيجيات الموارد البشرية، فيما يلي³:

1. مركزية قرارات الاختيار والتعيين، من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة.
2. اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المؤسسة، للتخلص من نفقات الاستقطاب.
3. إقصاء كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
4. مكافأة ما تتوفر عليه من كفاءات، بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.
5. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل، من خلال أسلوب فعال في الاختيار، التدريب والتحفيز.
6. تصميم برامج تقييم أداء ونظام حوافز يعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموارد البشرية الأكفأ في العمل.
7. تطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
8. اعتماد برامج تدريب وتطوير لجميع المستويات الإدارية، وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

9. تعيين الطلبة المتفوقين المتخرجين من الجامعات، ممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية.

ثانيا. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

والتي نوجزها فيما يلي⁴:

1. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.
2. وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
3. وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيز التنفيذ.

¹ راجع:

- Yves Réale, **Transformer la fonction RH**, Dunod, Paris, 2013, p. 45.

-Gary Rees; Paul Smith, "Strategic human resources management". Available from:

http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/59947_rees_and_smith_ch1.pdf. Consulté le 26/05/2016.

² Michael Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, 10 th edition, Library of congress cataloging-in- publication data, London, 2006, p. 123.

³ مؤيد سعيد السلام؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص ص 16-17.

⁴ Bernard Martory; Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p. 89.

4. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والإطار الزمني، الخاصة بنظام الموارد البشرية والكفيلة بتنفيذ الإستراتيجية.

5. تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات المتعلقة بها، ومستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها.

ويُطرح السؤال حول مدى قدرة المدير على التكيف، ليكون قادراً على العمل في ظل الأوضاع المتغيرة باستمرار، وقادراً على تطوير إستراتيجية تسمح بأن تستجيب المؤسسة وتتفاعل مع كل البدائل التي تواجهها. فلم يعد من الممكن تنفيذ خطة تشغيلية أُعدت مسبقاً، نظراً للتقلبات البيئية وانفراد كل مؤسسة بثقافتها الخاصة¹. وحتى تضطلع هذه الإدارة بالدور الإستراتيجي المنوط بها، يجب توفير المعلومات وتوافر المهارات والمعارف الضرورية للمسؤولين عن هذه الإدارات، والتي من شأنها أن تساعد على القيام بهذا الدور، وأن يركزوا اهتمامهم على المشكلات الإستراتيجية بدلاً من الاهتمام بالمشاكل التشغيلية اليومية، وأن يدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فقد أصبح من بين مهامهم الأساسية²:

أ. مناقشة الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع المديرية العامة، والأخذ بعين الاعتبار أهداف تنمية رقم الأعمال وأنماط النمو المتوخاة.

ب. مراقبة تغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية ومقارنتها مع المؤسسات المماثلة من حيث الحجم أو النشاط، والعمل على مواكبة الابتكارات.

ج. تحديد إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة على أساس المعلومات المذكورة سابقاً، للمصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

د. تجسيد هذه الإستراتيجية في كل مجالات الموارد البشرية، وتحديد أهداف عامة ومحددة لكل قسم، دائرة وموقع.

هـ. تمثيل الإدارة والتفاوض مع الهيئات الممثلة للعمال.

و. التواصل مع العمال والنقابات فيما يتعلق بمشاريع الموارد البشرية.

ثالثاً. العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد تطور عبر عدة مراحل؛ فبعد أن كان في الستينات من القرن الماضي وظيفة إدارية، ظهر في مطلع الثمانينات كمدخل جديد وهو إدارة الموارد البشرية. وفي ظل هذا المفهوم ظهرت مداخل ونماذج جديدة تعد الحجر الأساس المفاهيمي للنظام الحديث لإدارة الموارد البشرية، منها³:

¹ Marine Anger, **Managers, réveille- vous! : Le monde change**, Afnor, Paris, 2012, p. 128.

² Chloé Guillot-Soulez; Héloïse Cloet; Sophie Landrieux-Kartouchian, **Exercice de gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Gualino, Paris, 2013, p. 18.

³ سعد العنزي؛ إيمان الدهان؛ نور العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 124-121.

1. نموذج هارفارد (Harvard Model): يرجع أساس هذا النموذج إلى المحاضرة التي قدمها (Michael Beers) في كلية الإدارة بجامعة هارفارد عام 1981. وهذا النموذج يقترح أن قرارات إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات أصحاب المصالح أو بعض العوامل الموقفية أو الظرفية. كما يوضح تأثير العوامل الموقفية على اهتمامات ذوي المصالح وعلى اختيار سياسات الموارد البشرية، وأساسه هو خلق علاقة جيدة وملتزمة ما بين المؤسسة والعاملين فيها والتي تعد ضرورية لتحقيق أعلى مستويات المخرجات، وتتمثل في: التزام العاملين، مؤهلات العاملين، درجة التقارب ما بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وفاعلية كلف ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويرى هذا النموذج أن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن تحقيقها فقط، من خلال تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة ودعمها من قبل الإدارة التنفيذية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

2. نموذج ميشيغان (Michigan Model): تم تطويره في جامعة (Michigan) الأمريكية من قبل (Fombrun, Tichy&Devanna) عام 1984، والذي اقترح أنه من أجل تحسين وزيادة الأداء، يجب على المؤسسات ربط إستراتيجياتها وإستراتيجيات الموارد البشرية وهياكلها. وأكد هذا النموذج على المكافآت المستخدمة للحصول على السلوكيات المرغوبة في المؤسسة. وتتمثل العوامل الأساسية في هذا النموذج في: الاختيار، التقييم، المكافآت والتطوير. ويمكن إيجاد هذه العوامل في المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار في المؤسسات، المستوى الإستراتيجي، الإداري والتشغيلي.

لقد كان الربط بين هاتين الإستراتيجيتين موضع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، والذين أجمعوا على أن دمج الإستراتيجية وتكاملها مع إدارة الموارد البشرية، ينتج عنه عادة مخرجات تنظيمية إيجابية تحقق فاعلية المؤسسة. فحتى تكون هذه الأخيرة ناجحة، تحتاج إستراتيجيتها إلى الدعم من طرف إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن ضعف التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، قد يكون السبب في فشل تنفيذ الإستراتيجيات¹. وقد تم تحديد العلاقة بينهما في خمسة نماذج، هي²:

أ. النموذج المستقل: حسب فلسفة هذا النموذج، لا توجد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وقد كان سائدا لأكثر من عشرين عاما، ويمكن أن يكون موجودا حاليا في بعض الدول النامية. ويتبين منه أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محل اهتمام المؤسسة.

¹ سعد العنزي؛ إيمان الدهان؛ نور العبيدي، مرجع سابق، ص 98.

² سعد العنزي؛ مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، 2007، ص 8.

ب. النموذج التوافقي: يعتبر العاملون بموجبه، مفتاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛ إذ يتم تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة. وفي ظله تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الحالية والمستقبلية.

ج. النموذج التحواري: وفقا له، يتم تطوير العلاقة خطوة إضافية باتجاه الأمام، إذ أن العلاقة تحتاج إلى تحاور ومناقشة واتصالات باتجاهين وتبادل لوجهات النظر، وتقديم الآراء التي قد تأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية.

د. النموذج الشمولي: تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج، مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط أداة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. بعبارة أخرى، هي لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد. ومن هذا النموذج اشتق (Boxall) عام 1996 فكرته المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد.

هـ. النموذج التكاملي: حسب هذا النموذج، تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزا رئيسيا، ومفاده أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل على بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد.

ولابد من الإشارة إلى أن الحاجة للميزة التنافسية المستدامة، قد جعلت الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ذو أهمية متزايدة لنجاح المؤسسة في الأجل الطويل، على الرغم من خضوعها للعديد من الضغوط والتحديات التنافسية. وتعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لامتلاك الموارد البشرية المتميزة وتطويرها وتحفيزها من جهة، وربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

إن المؤسسة التي تسعى إستراتيجيتها لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الإبداع والابتكار، تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تشمل إستراتيجيتها تغيير ثقافة العاملين نحو العمل الجماعي، تهيئة الفرص للتعلم والتطور الوظيفي، استقطاب العاملين الذين لديهم قدرات إبداعية. والمؤسسة التي تسعى إستراتيجيتها لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر، تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتضمن عملياتها نشر الوعي بقضايا الجودة ومعاييرها بين العاملين، تطوير برامج تدريبية تركز على الجودة، وجعل الوعي بها من معايير الاختيار بين العاملين. أما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تسعى لإدخال تكنولوجيا متقدمة لزيادة قدرتها التنافسية، فإنها لن تستطيع تحقيق هذا الهدف إلا إذا توفرت لديها الموارد البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها، وهو الدور الذي تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنفيذه¹. وإذا انصببت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معينة، فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين

¹ سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289-290.

وإحلال بعضهم ببعض. أما إذا ركزت المؤسسة على إستراتيجية تقليص النشاط، فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على تقليص أو عدم توظيف العاملين الجدد، وعلى التسريح المؤقت للبعض منهم¹.

المطلب الثاني: عوامل تنامي الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسات كمصدر لتحقيق ميزتها التنافسية، ولعل من أبرزها ظهور المقاربة أو النظرية المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على الكفاءات، ظهور مفهومي رأس المال الفكري والبشري، المعرفة، إضافة إلى تغير النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية.

أولاً. ظهور المقاربة المبنية على الموارد

يرى العديد من الكتاب والباحثون، أن جذور نظرية الموارد تعود إلى كتابات الباحثة الانجليزية (Edith Penrose)، من خلال كتابها الذي أصدرته عام 1959 بعنوان "نظرية نمو المؤسسة"، والذي أوضحت فيه مدى مساهمة الموارد الداخلية للمؤسسة، سواء الملموسة أو غير الملموسة، في نمو وتطور المؤسسة².

في ضوء هذه المقاربة، أكدت عدة أعمال فكرية على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة. إذ أسس باحث الإدارة الإستراتيجية (Wernerfelt)، مسار المقاربة المبنية على الموارد (Resource based view) أو نظرية الموارد، وذلك في مقال نشره عام 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي. ووفقاً لهذا المدخل، المؤسسة لديها الموارد الأساسية التي تسمح لها ببناء مزايا تنافسية. وعليه، فإن الصعوبة لا تكمن في تحديد البيئة التنافسية وإنما هي في تحديد الموارد الإستراتيجية³. ثم تبعه آخرون أمثال (Grant)، (Cool)، و(Barney) المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات⁴. وفي ذات السياق، اهتم الاقتصادي (Jay Barney) بأصل الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ نشر عام 1991 مقالا سلط من خلاله الضوء على أوجه القصور في نموذج التحليل السائد والمركّز على موقف (Porter)، وانتقده على أساس أن هذا النموذج النظري يستند على افتراض أن الموارد متجانسة ومتنقلة بين المؤسسات. واقترح نموذج تحليل بديل يعتمد على موارد المؤسسة: المادية، البشرية والتنظيمية، وأن الميزة التنافسية يتم تحقيقها من داخل المؤسسة⁵. فقد ركزت الأبحاث خلال فترة الثمانينات على البعد البيئي الخارجي، لاسيما كتابات (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية، التي تؤثر على

¹ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 14-15.

² Richard Soparnot; Samuel Grandval, **Concepts et cas en management stratégique**, Lavoisier, Paris, 2005, p. 36.

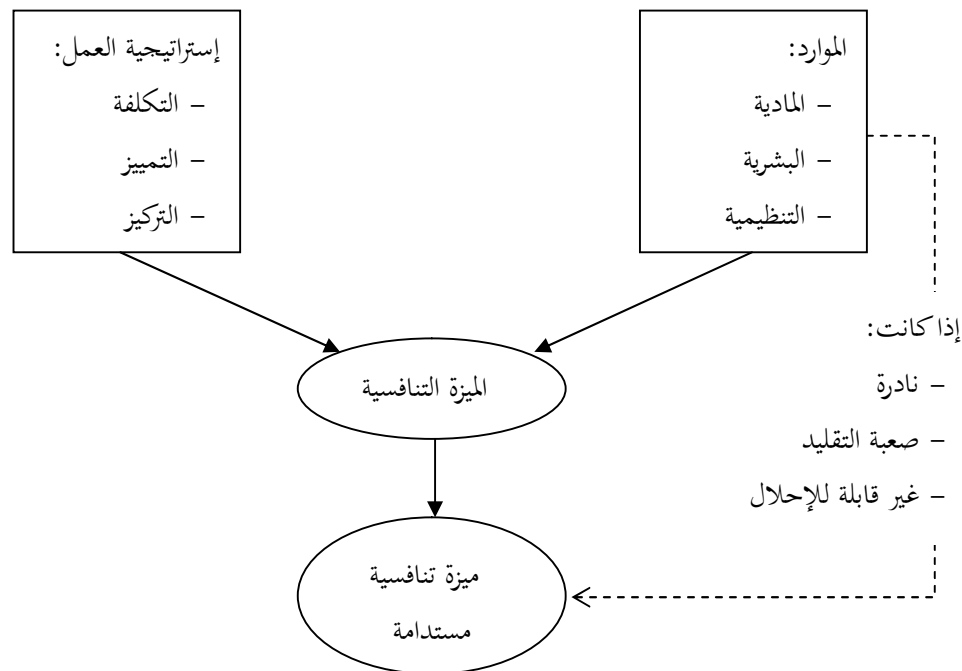
³ Jean-Charles Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, EMS Edition, Paris, 2004, p. 21.

⁴ سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 45.

⁵ Noria Larose; Jérôme Bruet, **Capital learning: La formation au service de la performance de l'entreprise**, EMS Edition, Paris, 2014, p. 33.

المؤسسة ووضعيته التنافسية والاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، وفي المقابل أهملت الموارد والمهارات الداخلية في هذا المجال ومدى أهمية تحقيق التكامل بين هذه الموارد الذاتية في تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين. أي أنّ هذه المقاربة تقترح رؤية بديلة للمؤسسة، وتضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي لها، إذ أن مصادر تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تكون بداخلها وتتجلى في مواردها الداخلية¹. بينما الميزات التقليدية فهي ملائمة على المدى القصير فقط ولا تكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما (Wernerfelt) فيرى أن الموارد تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة. وقد ميز بين نوعين منها: الموارد الملموسة والتي تعتبر سهلة التحديد والتقييم وتنعكس في ميزانية المؤسسة ويتم تقييمها بمعايير محاسبية. والموارد غير الملموسة والتي تعتبر صعبة التحديد والتقييم وتمثل في حقوق الملكية الفكرية، الأسرار التجارية، المعرفة وبراءات الاختراع². ووفقا للاقتصادي (Jay Barney) فإن موارد المؤسسة الداخلية يجب أن تستجيب لثلاثة معايير، حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهي أن تكون الموارد: نادرة، صعبة التقليد غير قابلة للإحلال³. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة



La source: Johan Bouglet, *La stratégie d'entreprise*, 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2013, p. 120.

¹ ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 129.

² عبد القادر شارف، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2011، ص 128.

³ Johan Bouglet, op. cit, p. 120.

إن الخصائص السابقة يمكن أن تتوفر بسهولة في الموارد البشرية، وهذا يؤهلها لأن تصبح موردا استراتيجيا أساسيا، يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك نظرا لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف وقدرات تتراكم لديها عبر الزمن وتحوّلها إلى مخرجات تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ثانيا. المقاربة المبنية على الكفاءات

يرتبط مفهوم الكفاءات بمجموعة المعارف (Savoirs)، المعارف العلمية (Savoirs faire) والمعارف السلوكية (Savoirs être). ويركز هذا المدخل على أهمية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات، إذ يوضح أن القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، ترتبط بمدى قدرتها على الاستغلال الأمثل للمهارات والكفاءات للحصول على الميزة التنافسية، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها بدلا من الخضوع لها¹. وتعرّف الكفاءة بأنها سمة يمكن ملاحظتها، تتكون من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في أداء دور معين أو وظيفة محددة².

وتعرّف الكفاءة المهنية بأنها: "القدرة على تعبئة وتجميع المعارف، الخبرات والسلوكات للتحكم في وضع مهني معين والحصول على النتيجة المتوقعة. وتتضمن المعارف: النظرية والتطبيقية منها، وتتعلق الخبرة بإتقان نشاط ينتج عن الممارسة أو التعلّم، ويرتبط التنوع بالقدرة على شغل وظائف مختلفة في العمل أي تنفيذ مجموعة من المهام"³. وهناك العديد من التصنيفات للكفاءات، ولعل أبرزها تصنيفها وفقا لثلاث مستويات حسب (Celine Dejoux) وهي المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي⁴:

1. إذ أن الكفاءة الفردية هي توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.
2. بينما تعتبر الكفاءة الجماعية نتيجة أو محصلة التعاون وتجميع الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلّم الخبرة جماعيا.
3. أما الكفاءات المحورية، وتسمى أيضا الإستراتيجية، المركزية أو الأساسية، فهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتجات النهائية.

¹ راجع:

- Luc Boyer; Noel Equilbey, **Organisation: théories et applications**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p. 246.

- Christine Maurinet autres, op. cit, p. 40.

² Lou Van-Beirendouck, **Management des compétences: Evaluation, développement et gestion**, Editions De Boeck, Paris, 2004, p. 4.

³ Didier Noyé, **Cultiver les compétences: Guide pratique du manager**, INSEP Consulting Editions, France, 2003, p. 6.

⁴ سماح صولح، "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 86-88.

وتشير معظم الدراسات في مجال إدارة الأعمال إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل، وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية. ويمكن أن يتجسد ذلك بالكفاءات المحورية، فقد فضّل كل من (Prahalad and Hamel)، وذلك عام 1990، الحديث عن الكفاءات المحورية (compétences de base) بدلا من الموارد¹. والتي تعرّف بأنها: "مجموعة من المهارات الفائقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى والتصرفات المنتظمة، والتي تشكل في مجملها الأساس لقدرة المؤسسة على التنافس وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة"². وقد اعتبر هذا المفهوم، أن المؤسسة تُعد حافظة كفاءات أو معارف تؤدي إلى تميز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسات ذات النشاطات الفريدة، وبتفسير ميزتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية. وقد حدّد ثلاث خصائص أساسية يجب أن تتوفر عليها، وتمثل فيما يلي³:

1. أن تُمكن المؤسسة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
2. أن تساهم في خلق القيمة للزبون من خلال تمييز منتجاتها النهائية بخصائص فريدة.
3. أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين.

ثالثا. المقاربة المبنية على المعرفة

يعتبر الكثير من المهتمين بالمعرفة، أن التسلسل الهرمي لها يبدأ من توافر البيانات (Data) التي يتم تحويلها إلى معلومات (Information) ثم تحويل المعلومات إلى معرفة (Knowledge). وعليه، يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك شيء من الخلط والتشويش في مفهوم كل منها، لذلك لا بد من التمييز بينها، وذلك كما يلي⁴:

1. **البيانات**: هي عبارة عن مواد وحقائق خام أولية، ليس لها قيمة إلا بعد إجراء عمليات المعالجة عليها وتحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2. **المعلومات**: هي حقائق وبيانات منظمة تُشخّص موقفا محددًا، أو ظرفا أو تهديدا ما، أو فرصة محددة.

3. **المعرفة**: هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة.

وعليه، يمكن القول أن البيانات تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها وتحليلها ووصفها في إطار واضح ومفهوم للمتلقّي. والمعرفة لا تتوقف عند جمع المعلومات، وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم

¹ Jean-Charles Mathé, op. cit, p. 21.

² عبد القادر شارف، مرجع سابق، ص 130.

³ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 48.

⁴ وهيبه داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، 2011، ص 169.

لهذه المعلومات. وقد عرفها (Nonaka) بأنها: "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية".

وقد زادت أهمية المعرفة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فزيادة الانفتاح بين الدول وتطور الاتصالات والوسائل الالكترونية زادت من أهمية المعرفة في هذه المجالات والمطلوبة في عملها اليومي. وتتمثل أهميتها في¹:

1. الاستخدام المستمر والسريع للمعرفة ومعطياتها في مجالات الأعمال.
2. تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الابتكار والإبداع في المجالات العلمية والتكنولوجية.
3. الاستثمار المباشر في المعرفة من خلال تكوين رأس المال المعرفي والذي يساهم في زيادة النواتج المعرفية والعلمية.
4. زيادة عدد المؤسسات التي تنشط في مجال المعرفة والأشخاص والعاملين المدركين لها ولأهميتها.
5. اعتماد المعرفة كأحد عناصر الإنتاج الأساسية في المؤسسات الحديثة.

أما أنواع المعرفة، فتعود فكرة تصنيفها من الناحية النظرية، إلى الباحث (Polanyi) الذي ميز بين نوعين منها، واستخدمت في جانبها التطبيقي في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الياباني (Nonaka) وهما²:

1. المعرفة الصريحة (الظاهرة): هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسربة، حيث يمكن أن تتسرب إلى خارج المؤسسة، وتأخذ أشكالاً مختلفة مثل: براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية كما يمكن أن تكون مجسدة في منتجات المؤسسة وإجراءات العمل والخطط والمعايير. وغالبا ما يكون هذا النوع من المعرفة بشكل مكتوب وقواعد بيانات وبرامج حاسوب.

2. المعرفة الضمنية (الكامنة): هي الموارد المهمة للمؤسسة وهي موجودة في أذهان الأفراد. وقد حدد (Polanyi) المعرفة الضمنية على أنها: "هي أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر به الآخرين أو المعرفة التي لا يمتلك عنها الفرد كلمات". وهي تشير إلى المعرفة غير الرسمية والشخصية التي يصعب بيانها، لأنها متأصلة أساسا في سياق وتجارب الأفراد. وهي تتألف من³:

أ. الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.

ب. وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.

ج. الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.

¹ محمد تركي البطاينة؛ زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 7.

² شاكر جار الله الحشالي، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص ص 116-117.

³ هشيم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 92.

د. استراتيجيات التفكير والمداخل المنهجية.

يرى البعض أن المعرفة الضمنية المعتمدة على الموارد البشرية هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة والاستجابة للمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المتسارعة، وذلك استنادا على أن المعرفة تتشكل وتمارس من خلال الموارد البشرية وتنعكس على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. وهذا ما يستدعي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة واستثمار المتاح منها لتمكينها من القيام بعملياتها وتقديم خدماتها والقدرة على تنفيذ معرفتها الضمنية بشكل أفضل من المنافسين، فالمؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة التي تمتلكها والتي تعدّ المصدر الجوهري للميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة.

رابعا. بروز مفهوم رأس المال البشري والفكري

بالعودة إلى تاريخ مفهوم رأس المال البشري، فقد ظهر في سنوات الستينات من خلال أعمال الاقتصادي (Schultz)، ثم (Becker) الذي تحصلّ عام 1992 على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، والذي أظهر بصفة خاصة، كيف تؤثر الاعتبارات الاقتصادية على خيار الأفراد، حيث حاول كل منهما أن يظهر أن الأفراد على استعداد لاستثمار مداخلهم في التدريب، لأنهم يتوقعون في المقابل الحصول على عوائد أعلى في المستقبل¹. وتعتبر المقارنة بين رأس المال المادي والبشري مهمة، لوجود خصائص مشتركة بينهما، وأيضا نظرا لخصوصية رأس المال البشري الأكثر أهمية من رأس المال المادي؛ فالعنصر البشري يمثل موردا ورأسمالا مهماً يجب تقدير حجم أهميته وخصائصه وانعكاسات ذلك على المؤسسة ومنتجاتها². ومن بين العوامل التي ساهمت في الاهتمام برأس المال البشري، التحول إلى عصر المعرفة وإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي يمكن توليده وقياسه وتخزينه واستثماره. إذ يُعرف (Robert and Elizabeth) الرأسمال البشري بأنه: "القيمة الجماعية للقدرات، المعرفة، المهارات، تجارب الحياة وتحفيز القوى العاملة للمؤسسة"³. أي أنه مجموع الخبرات والمعارف والقدرات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل.

أما الرأسمال الفكري فإن (ميرخان) يعتبره الثروة الحقيقية غير الملموسة. التي لا يمكن تقدير قيمتها، لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض الأفراد في المؤسسة، ويعدّ أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات والتي تستطيع بها المؤسسة مواجهة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة المتسمة

¹ Noria Larose; Jérôme Bruet, op. cit, p. 32-33.

² BabacarNdiaye, **Analyse économique de l'investissement en capital humain**, Harmattan, Paris, 2014, p. 46.

³ Anthonia Adeniji; Omotayo Osibanjo, **Human resource management: Theory and practice**, Pumark Nigeria Limited, Lagos, 2012, p. 6.

بالتعقيد¹. ويرى (Drucker) أن الرأسمال الفكري يتمثل في الرأسمال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها وهو يعتبر موردا إستراتيجيا لها، كما يعتبر موردا مانحا للميزة التنافسية لأي مؤسسة، فهو يساعد على الإبداع والتطوير المستمر للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة.

ويعرف الرأسمال الفكري حسب (Reid) بأنه: "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف خلق الثروة"². وهو يتميز بخاصيتين، هما:

1. المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات والمعارف في المؤسسات المنافسة.

2. المعرفة الإستراتيجية: وهي جعل هذه المهارات والمعارف قيمة يمكن للعميل أن يدفع ثمن مقابل الحصول عليها جرّاء شرائه السلعة أو الخدمة. وقد تم تصنيف الرأسمال الفكري حسب (Malone and Edvinsson) عام 1997 إلى ثلاث مكونات، هي³:

1. رأس المال البشري: ويشير إلى المعرفة والمهارات والقابلية لدى العاملين. ويتضمن قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وكفاءة المؤسسة في استغلال الموارد البشرية والذي يقاس بالإبداع والابتكار. ويعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري، حيث ينظر إليه على أنه القيمة الاقتصادية المضافة لما يمتلكه العاملون من معرفة وابتكار ومهارات وإمكانيات وقدرتهم على التجديد والإبداع.

2. رأس المال الهيكلي: يشير إلى ما تملكه المؤسسة ويدعم العاملين في أداء عملهم على أكمل وجه، حيث ينظر له على أنه البنية التحتية التي تمكن الرأسمال البشري من العمل. ويتضمن الممتلكات التقليدية مثل: المباني والآلات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، بالإضافة إلى الصورة الذهنية للمؤسسة، ونظم المعلومات وقواعد البيانات.

3. رأس المال الزبوني: يشير إلى قوة العلاقة مع العملاء ومدى ولائهم، ورضا العملاء، والقدرة على الوصول للزبون بالسرعة اللازمة ومراعاة حساسية العميل تجاه أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة. ويسمى أيضا رأس المال العلائقي (Relational)، وكذلك رأس المال الخارجي (External)، وذلك إشارة إلى أن رأس المال الزبوني يؤسس مع الأطراف الخارجية وذات العلاقة مع المؤسسة، مثل: الزبائن، الموردين، المنافسين، الأسواق والحكومات والتي يمكن السيطرة عليها بواسطة اتفاقيات التعاون.

¹ محمد حباينة، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 116.

² بشير عامر، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، صص 99-100.

³ شادي أرشيد الصرايرة؛ أكرم يوسف النجداوي، مرجع سابق، ص ص 136-138.

المطلب الثالث: الخصائص اللازمة للموارد البشرية والقدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية المهام والأدوار التي تقع على عاتق مسؤولي إدارات الموارد البشرية، فإنه يجب اتصافهم بصفات معينة ومهارات متنوعة، ذلك أنّ العنصر الأساسي الذي يُشكّل الفارق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو جودة الأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى دافعيتهم والتزامهم وتفانيهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولذلك تسعى كل منها إلى اختيار الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الكفاءة والفعالية ورفع مستوى جودة السلع والخدمات المنتجة وتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم المتنوعة والمتجددة.

أولا. القدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى القدرات التي يجب أن يتوفر عليها مسؤول إدارة الموارد البشرية، لا بأس أن نتعرّف على السمات الأساسية للمؤسسات المعاصرة، ونوجز البعض منها فيما يلي¹:

1. خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل، ومن ثمّ تدعم المؤسسة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج وتنمية روح الجماعة.
 2. تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإضفاء المرونة عليها لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 3. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمخاطر وكذا المشاركة في العائد.
 4. استيعاب وتكريس مفهوم "الجودة الشاملة"، وبذلك يخضع كل مجال من مجالات العمل لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم، لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة.
 5. الاهتمام بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية فعالة لتوفير الاحتياجات التمويلية الضرورية للمؤسسة.
 6. ميل بعض المؤسسات نحو التكامل والتحالف مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تعجز إمكانيات مؤسسة منفردة عن تحقيقها مثل تمويل مشروعات البحث والتطوير أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.
 7. ومن السمات المهمة للمؤسسات المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل عدد العاملين. ومما يساعدها على تحقيق إنجازات هائلة، تحوّل الأهمية من رأس المال النقدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري.
- فالتوجهات الإدارية الجديدة تعبّر عن حقيقة مهمة وهي بروز الدور الفاعل والأهمية البالغة للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة وصاحبة القدرات الضرورية لتحقيق الأهداف والغايات وتفعيل ما يتاح للمؤسسة من موارد وإمكانيات.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 75-77.

وقد أصبحت الأهمية والأدوار المتزايدة لمسؤولي الموارد البشرية تتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة تختلف عن تلك المطلوبة سابقا. وعموما يحتاج هؤلاء إلى أربعة أنواع من القدرات، هي¹:

1. **القدرة على فهم مجال النشاط:** وتتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة. وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

2. **المعرفة المهنية والفنية:** وذلك بأن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة بوظيفته مثل اختيار الموارد البشرية، التدريب، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها. والتي قد تكون مصدرا لخلق القيمة المضافة للمؤسسة وهو ما يتطلب توفر القدرة على تقييم هذه البرامج والممارسات واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

3. **إدارة عمليات التغيير:** تتضمن هذه النوعية من القدرات، إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج، ففي كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها، فإن كافة الوحدات بها يجب أن تتغير بالتبعية، لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراعات والغموض في الأدوار والمهام الأساسية للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة. وعليه فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يضمن تحقيق النجاح.

4. **القدرات التكاملية:** إذ يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة. ويتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة. بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى كفاءة ومهارات المسؤول عليها، إذ أن له دورا هاما وقياديا في المؤسسات. ومن بين الأدوار التي يمارسها، نذكر ما يلي²:

¹ راجع:

- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 126-129.

- يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 118.

² يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 113.

1. **دور رجل الأعمال:** إذ يجب عليه أن يفهم كيف يتعامل مع كافة الأفراد في المؤسسة، ويدرك كيفية الحصول على الأموال وكيفية التصرف بها وإنفاقها، كما يجب أن يعرف الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة وخصائص العملاء، وأن يفهم كذلك رسالة المؤسسة واتجاهاتها في المدى البعيد.
2. **دور المستشار:** أي أن يكون ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة، إضافة إلى القدرة على تقديم النصح والمشورة لبقية المديرين في المؤسسة.
3. **دور مدير التغيير:** أي أن يفهم التغيير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر استراتيجيا في نوع التغيير الذي يمكن أن يقود المؤسسة إلى وضع أفضل.
4. **دور المخطط:** وذلك بأن يعرف خطط واستراتيجيات الإدارة العليا ويتخذ القرارات المناسبة لتنفيذها بكفاءة وفعالية، كما يجب أن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والخطط التي تستهدف تحفيز العاملين وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ثانيا. خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد، أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وعليه، وجب التركيز على خصائص هذه الموارد البشرية التي تشتمل على المعرفة، الخبرة، المهارة والالتزام. ويؤكد (Collins and Montgomery) على أنه يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية إذا تميزت بالخصائص التالية¹:

1. **القيمة:** يمكن للمؤسسات خلق القيمة من خلال، إما تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي للمدير التنفيذي في مجال الموارد البشرية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظيفة الموارد البشرية. وقد تم التوصل من خلال بحوث عملية إلى أن "رضا العميل يبدأ في الواقع من رضا العامل"، أي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، ومن ثم فإن القيمة تخلق بالتركيز أولا على العاملين. وتعتبر مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، محددات أساسية لرضا العاملين وهذا الأخير يرتبط بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
2. **الندرة النسبية:** تعتبر خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في المؤسسات المنافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه

¹ راجع:

- عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 126-134.

- Jean- Charles Mathé, op. cit, p. 21.
- Johan Bouglet, op. cit, p. p 120-121.
- Myron Fottler, op. cit, p. 5.

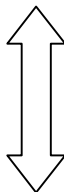
الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة منها ولذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية للحصول على الميزة التنافسية. فقد تعمل على استقطاب وجذب والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتوفر نظاماً للأجور والمرتبات يعتمد على الحوافز، مما يشجعهم على بذل مجهودات كبيرة والعمل على إشباع حاجات العملاء وتحقيق أعلى معدلات للمبيعات.

3. عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسات أخرى تقليد مثل هذه الخصائص، فإنه بمرور الزمن سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها بسهولة ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص ببعض الظواهر مثل تاريخ المؤسسة أو ثقافتها المتميزة في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي ويوفر أساساً للميزة التنافسية التي سوف تجتهد المؤسسات المنافسة استحالة في تقليدها. إضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية، فقد نجد مؤسسة تعمل على خلق بيئة عمل محفزة مما يؤثر إيجاباً على ولائهم ويوفر كل من الرغبة والقدرة على التميز في الأداء خدمةً واستجابةً لحاجات العملاء. وبعبارة أخرى تعمل الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستمرة لأنها خلقت القيمة، وكانت نادرة وبهذه المواصفات يستحيل تقليدها من قبل المنافسين.

4. التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة التنافسية المتواصلة، فإنه يجب عليها أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تحقق نتائج مزاياها المحتملة.

ويوضح الجدول الموالي كيفية استخدام إطار (القيمة، الندرة، التقليد والتنظيم) لتحليل إمكانيات موارد المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت مصدراً لعدم وجود ميزة، مصدراً لميزة متماثلة، مؤقتة أو ميزة تنافسية متواصلة.

الجدول رقم (02): العلاقة بين خصائص الموارد البشرية والميزة التنافسية

الموارد ذات قيمة	الموارد نادرة	يصعب تقليدها	يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الأداء
لا	-	-		عدم وجود ميزة تنافسية	تحت المتوسط
نعم	لا	-		ميزة متماثلة	متوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسية متواصلة	متميز

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 136.

يتضح من خلال الجدول السابق، ما يلي:

- أ. الموارد البشرية التي لا توفر قيمة تؤدي إلى عدم وجود ميزة تنافسية، ولذلك يجب استبعادها.
- ب. الموارد البشرية ذات القيمة ولكنها ليست نادرة تمثل مصدراً للميزة المتماثلة، وعدم وجودها يعني عدم وجود ميزة تنافسية.
- ج. الموارد التي توفر قيمة وفي نفس الوقت نادرة، ولكن من السهل تقليدها تنجم عنها ميزة تنافسية مؤقتة.
- د. الموارد البشرية التي تكون قيمة، نادرة وليس من السهل تقليدها، يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المتواصلة، ولكن فقط إذا كانت المؤسسة مدركة ومنظمة لاستثمار هذه الموارد.

ثالثاً. مجالات التميز من خلال الموارد البشرية

- تلعب الموارد البشرية دوراً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيقها والحفاظة عليها سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي¹:
1. **في مجال تقديم منتج جديد:** إن دورة حياة المنتج أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكل حاجزاً أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وإن تحقيق ذلك يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار. ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ذلك ميزة تنافسية للمؤسسة.
 2. **في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:** تشكل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة. وما من شك أن للتكنولوجيا جانباً اجتماعياً وثقافياً لا يمكن تجاهله، إذ أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدّر قيمة الوقت مثلاً لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. كما أن الموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
 3. **في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:** لقد تكللت جهود القوى الدولية، وخاصة الدول الصناعية الكبرى، خلال النصف الأخير من القرن العشرين، لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة. وعليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الاعتماد عليها ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة

¹ راجع:

– عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 36-38.

– عبد القادر شارف، مرجع سابق، ص ص 134-135.

المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة.

4. في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات: إذ أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة وبذلك تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة وتعتبر بذلك خبراء المعلومات وهم الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها، ودرجة الثقة والمصادقية فيها.

5. في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة: وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة.

6. في مجال استمرار وبقاء المؤسسة: ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها واستمرارهم في الأداء المتميز والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي تشكلت لدى مواردها البشرية واستمرار القدرة على الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وممارستها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية

استمرت القناعة بأهمية المؤسسات الكبيرة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، مسيطرة على الفكر الاقتصادي حتى منتصف عقد السبعينات من القرن الماضي. وبالنظر إلى النتائج التي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيقها والأهداف التي يمكنها بلوغها، نتيجة السمات والمميزات التي تنفرد بها دون غيرها من المؤسسات، فإن الحكومات في مختلف الدول أولتها اهتماما كبيرا من حيث إصدار القوانين والتشريعات المنظمة والمحفزة لهذه المؤسسات وإيجاد الآليات والهيئات التي تدعمها وهو ما أدى إلى تضاعف عددها في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتحدد بشكل رسمي في إطار السياسة التنموية للبلد والدور المرتقب من هذه المؤسسات، التي تُعتبر أهميتها ناتجة أساسا من خصائصها التي تجعلها أكثر قدرة وسرعة على التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، إضافة إلى سهولة إنشائها وفعاليتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

أولا. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بغض النظر عن بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها المنظمات الدولية، نلاحظ غيابا يكاد يكون مطلقا لتعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، بحيث تتباين التعاريف بين الدول بحسب مرحلة التنمية التي تحققت والهيكل الإداري والتنظيمي السائد، حتى أن معهد (Georgia) في الولايات المتحدة الأمريكية حصر ما لا يقل عن 50 تعريفا مختلفا في 75 دولة¹. وعليه، يمكن القول أن وضع تعريف محدد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتفق عليه من طرف المهتمين بهذا المجال، يُعتبر أمرا معقدا إذ أن هناك العديد من المعايير التي يمكن التمييز على أساسها بين المؤسسات. فهناك من يعتمد المعايير الكمية التي تصنف بدورها إلى مؤشرات كمية بسيطة مثل: عدد العمال، قيمة المبيعات، حجم رأس المال المستثمر، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة. ومؤشرات كمية مركبة تربط بين أكثر من مؤشرين، كرأس المال وعدد العمال ونسبة المبيعات أو إجمالي المبيعات السنوية. وهناك مجموعة أخرى من المعايير تسمى بالمعايير النوعية كالاستقلالية، التكنولوجيا المستعملة، الاعتماد على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال وغيرها. ونشير إلى أن الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها لا يعطي صورة حقيقية عن وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا يبرز خصائصها، فهذه المعايير لا تكشف عن طبيعة التنظيم الداخلي للعمل في المؤسسة، ولا العلاقة التي تربط العاملين والمسيرين، ولا علاقة المؤسسة بال محيط الخارجي والسوق. وعلى أساس هذه النقائص كان لابد من إدراج المعايير النوعية في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة إلى أن معيار عدد العاملين في المؤسسة هو الأكثر انتشارا واستخداما على المستوى العالمي، وذلك لسهولة تعامل وثباته لفترة من الزمن.

لقد ألغيت أحكام القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي كان يُعد مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات. وتمّ تعويضه بالقانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو يهدف إلى تعريفها وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والتنمية والاستدامة. وتُعرف حسبما ورد في المادة الخامسة من هذا القانون، كما يلي²: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، بحيث:

1. تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

¹ محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 144.

² المادة الخامسة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2017، ص 5.

2. لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري.
3. تستوفي معيار الاستقلالية.

وقد جاء في المادة الثامنة تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها: "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون إلى 4 ملايين دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون و 1 مليار دينار جزائري"¹.

أما المادة التاسعة من نفس القانون، فقد تضمنت تعريف المؤسسة الصغيرة كما يلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار"².

وجاء تعريف المؤسسة الصغيرة جدا، في المادة العاشرة بأنها: "مؤسسة تشغل ما بين 1 إلى 9 أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار"³. ويُشكّل تعريفها كما هو منصوص عليه في هذا القانون، مرجعا لجمع البيانات ومعالجة الإحصائيات ولمنح كل أشكال الدعم والمساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها.

ويمكن تلخيص التعاريف الواردة في القانونين، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الوحدة: دينار جزائري

المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي		مجموع الحصيلة السنوية	
		18-01	02-17	18-01	02-17
مؤسسة صغيرة جدا	1 - 9	أقل من 20 مليون	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 10 مليون	لا يتجاوز 20 مليون
مؤسسة صغيرة	10 - 49	لا يتجاوز 200 مليون	لا يتجاوز 400 مليون	لا يتجاوز 100 مليون	لا يتجاوز 200 مليون
مؤسسة متوسطة	50 - 250	200 مليون - 2 مليار	400 مليون - 4 ملايين	100 - 500 مليون	200 مليون - 1 مليار
مؤ. صغيرة ومتوسطة	1 - 250	لا يتجاوز 2 مليار	لا يتجاوز 4 ملايين	لا يتجاوز 500 مليون	لا يتجاوز 1 مليار

المصدر: القانون التوجيهي رقم 18-01 المؤرخ في 12-12-2001 والقانون رقم 02-17 المؤرخ في 10-01-2017.

وإذا أردنا المقارنة بين القانونين، فإنه يمكن ملاحظة ما يلي:

1. الاعتماد على عدد العمال أي المعيار العددي، وعلى رأس المال أي المعيار المالي، لإيجاد الحدود بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى، في كل منهما.

¹ المادة الثامنة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 6.

² المادة التاسعة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه.

³ المادة العاشرة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه.

2. معيار عدد العمال والذي يمثل عدد الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، بقي ثابتا في كل أحجام المؤسسات وكذا معيار الاستقلالية، في كل من القانونين.
 3. مضاعفة قيمة معيار رقم الأعمال وهي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة 12 شهرا، في القانون 02-17 مقارنة بالقانون رقم 01-18، وذلك في كل أحجام المؤسسات.
 4. مضاعفة قيمة معيار الحصيلة السنوية، وهي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة 12 شهرا، في القانون رقم 02-17 مقارنة بالقانون رقم 01-18، وذلك في كل أحجام المؤسسات.
 5. المؤسسة التي يتراوح عدد عمالها ما بين 1 و 9 عمال تسمى مؤسسة مصغرة في إطار القانون 01-18، بينما تسمى مؤسسة صغيرة جدا وفقا للقانون الجديد 02-17.
 6. يتم الاعتماد في تصنيف المؤسسات حسب الحجم على معيار رقم أعمال المؤسسة أو مجموع حصيلتها السنوية، وليس كليهما.
 7. إذا صنفّت مؤسسة وفق عدد عمالها في فئة معينة، وفي فئة أخرى تبعا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية لتحديد الفئة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- إن تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون الجديد، تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل أهمها:
- أ. نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، القانوني، الاقتصادي، المالي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بهذا القطاع، والعمل على وضع أنظمة جبائية مكيّفة مع خصوصيات هذه المؤسسات.
 - ب. تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤص م الحصول على عقار.
 - ج. تشجيع وتعزيز ثقافة المقابلة وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في هذه المؤسسات.
 - د. تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.
 - هـ. تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم هذه المؤسسات على المستويين المركزي والمحلي.
- ثانيا. مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**

لغرض التعرف على مدى أهمية قطاع المؤص م في الاقتصاد الجزائري، سنعرض فيما يلي بعض الإحصائيات، بالاعتماد على النشريات التي تصدرها المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات ونظم المعلومات لوزارة الصناعة والمناجم، بالتركيز أساسا على توزيعها حسب طبيعة الحجم، حسب قطاعات النشاط، تطور تعدادها خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015 ثم تطور مساهمتها في التشغيل لنفس الفترة.

1. توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب طبيعة الحجم: استنادا إلى الإحصائيات الخاصة بقطاع المؤ ص م في الجزائر، وذلك إلى غاية 31-12-2015، فقد بلغ عددها 934 569 مؤسسة، تتضمن: الصغيرة جدا، الصغيرة والمتوسطة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب طبيعة الحجم

نوع المؤسسة	العدد	النسبة
صغيرة جدا	907 659	97,12
صغيرة	24 054	2,57
متوسطة	2 855	0,31
المجموع	934 569	100

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28.

نلاحظ من خلال الجدول، أن 97,12% من المؤسسات هي صغيرة جدا (التي يقل عدد عمالها عن 10 عاملين)، وبذلك فهي تسيطر على نسيج هذه المؤسسات في الجزائر، تليها المؤسسات الصغيرة (التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملا) بنسبة 2,57% من إجمالي المؤسسات، وأخيرا المؤسسات المتوسطة (تشغل من 50 إلى 250 عاملا) بنسبة 0,31% فقط من مجموع هذه المؤسسات سنة 2015.

2. توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط: يتكون قطاع المؤ ص م في الجزائر من 532 مؤسسة عمومية و 934 037 مؤسسة خاصة. نقوم من خلال الجدول أدناه، بعرضها حسب قطاعات النشاط، كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	المؤ ص م العمومية		المؤ ص م الخاصة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
صناعة	161	30,26	83 701	8,96
خدمات	145	27,26	456 373	48,86
فلاحة	180	33,83	5 625	0,60
بناء وأشغال عمومية	38	7,14	168 557	18,05
مناجم، مياه، طاقة	8	1,50	2 639	0,28
نشاطات حرفية	0	0	217 142	23,25
المجموع	532	100	934 037	100

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28.

يتضح من هذا الجدول أن المؤ ص م العمومية تشكّل نسبة ضئيلة من مجموع هذه المؤسسات، حيث بلغ عددها 532 مؤسسة سنة 2015 مقابل 542 مؤسسة سنة 2014، أي أنها حققت معدل نمو سلبي بنسبة -1,84%. وهي تنشط في قطاعات: الفلاحة بنسبة 33,83%، الصناعة بنسبة 30,26%، الخدمات بنسبة 27,26%، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 7,14% وأخيرا ما يعادل 1,50% فقط من إجمالي المؤسسات تنشط بقطاع المناجم.

في المقابل، قدر عدد المؤ ص م الخاصة سنة 2015 بـ 934 037 مؤسسة، وهي تحقق معدلات نمو إيجابية ومتقاربة ما بين سنة وأخرى. كما أنها تنشط في مختلف قطاعات النشاط ولكن بنسب متباعدة، إذ يحتل قطاع الخدمات الصدارة بنسبة 48,86%، يليه قطاع المهن الحرفية بنسبة 23,25% ثم البناء والأشغال العمومية بنسبة 18,05%، ثم الصناعة، الفلاحة وقطاع الطاقة والمناجم والمياه بنسب 8,96%، 0,60% و 0,28% على الترتيب.

3. تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015: نعرض فيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بالمؤ ص م الجزائرية بالاعتماد على نشریات المعلومات الإحصائية للسنوات ما بين 2010 إلى غاية 2015، والتي تقوم بإعدادها المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية، الدراسات ونظم المعلومات، لوزارة الصناعة والمناجم.

الجدول رقم (06): تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال

الفترة ما بين 2010 إلى 2015

طبيعة المؤسسة	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
الخاصة:												
أشخاص معنوية	59,66	369319	59,42	391761	59,02	420117	59,06	459414	58,33	496989	57,56	537901
أشخاص طبيعية	40,25	249196	18,22	120095	18,32	130394	18,28	142169	18,77	159960	19,15	178994
مؤسسة حرفية			22,28	146881	22,58	160764	22,58	175676	22,83	194562	23,23	217142
المجموع 1	99,91	618515	99,91	658737	99,92	711275	99,92	777259	99,94	851511	99,94	934037
معدل النمو	5,39		6,50		7,98		9,27		9,55		9,70	
العمومية:												
أشخاص معنوية	0,09	557	0,09	572	0,08	557	0,08	557	0,06	542	0,06	532
المجموع 2	0,09	557	0,09	572	0,08	557	0,08	557	0,06	542	0,06	532
معدل النمو	5,75-		2,69		2,62-		0		2,69-		1,84-	10-
المجموع	100	619072	100	659309	100	711832	100	777816	100	852053	100	934569
معدل النمو	5,38		6,50		7,97		9,27		9,54		9,68	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على النشريات الإحصائية رقم: 18، 20، 22، 23، 26، 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ما يلي:

1. قدر مجموع المؤ ص م نهاية سنة 2010 بـ 619 072 مؤسسة، بعد أن كان لا يتجاوز 587 494 مؤ ص م نهاية 2009، أي بمعدل نمو 5,38% وهو ما يوافق 31 578 مؤ ص م، حيث:
 - أ. بلغ عدد المؤسسات الخاصة المصرح بها 618 515 مؤ ص م تنقسم إلى:
 - أشخاص معنوية بنسبة 59,66% بما يعادل 369 319 مؤ ص م،
 - أشخاص طبيعية بنسبة 40,25% أي ما يعادل 249 196 مؤ ص م،
 - قدر عددها نهاية 2009 بـ 586 903 مؤ ص م خاصة أي بمعدل نمو سنوي عادل 5,39%، فقد تم إنشاء 31 612 مؤسسة جديدة منها (23 417 شخص معنوي و 8 195 شخص طبيعي).
 - ب. أما فيما يخص المؤ ص م العمومية، فقد انخفض عددها من 591 مؤسسة نهاية 2009 إلى 557 نهاية 2010 أي بمقدار 34 مؤسسة بمعدل نمو -5,75%، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى عملية إعادة هيكلة القطاع العام.
 - ج. أغلبية المؤ ص م هي ذات طابع خاص وذلك بنسبة 99,91% من مجموع هذه المؤسسات، بينما المؤ ص م العمومية فهي لم تتجاوز 0,09% فقط.
2. ارتفع عدد المؤ ص م نهاية سنة 2011 إلى 659 309 مؤسسة، وبمقارنته مع 2010 أين بلغ عددها 619 072، فإن نسبة النمو السنوي قدرت بـ 6,50% إذ تم إنشاء ما يعادل 40 237 مؤ ص م، خلال سنة 2011، حيث:
 - أ. قدر عدد المؤسسات الخاصة المصرح بها 658 737 مؤ ص م تنقسم إلى:
 - أشخاص معنوية بنسبة 59,41% بما يعادل 391 761 مؤسسة،
 - أشخاص طبيعية بنسبة 18,21% أي ما يوافق 120 095 مؤسسة،
 - المؤسسات الحرفية وتمثل 146 881 بنسبة 22,28% من إجمالي المؤ ص م الخاصة،
 - بمقارنتها مع سنة 2010، نجد أن عدد المؤ ص م الخاصة ارتفع بنسبة 6,50%، بما يعادل 40 222 مؤسسة جديدة تتضمن (22 442 شخص معنوي و 6 522 شخص طبيعي و 11 258 ترتبط بالنشاطات الحرفية).
 - ب. ارتفع عدد المؤ ص م العمومية من 557 مؤسسة نهاية 2010 إلى 572 سنة 2011 أي بمعدل نمو 2,69%، يوافق تطور سنوي يقدر بـ 15 مؤسسة عمومية.
 - ج. تمثل المؤ ص م العمومية جزء ضئيلا من مجموع المؤ ص م الجزائرية، فهي لم تتجاوز نسبة 0,09%، بينما نجد في المقابل هيمنة القطاع الخاص بنسبة 99,91% من إجمالي هذه المؤسسات.

3. أما سنة 2012 فقد بلغ عدد المؤ ص م 711 832 مؤسسة، أي أنه تم إنشاء 52 523 مؤسسة جديدة، وبذلك قدر معدل النمو بـ 7,97%، حيث أنه:

أ. بلغ عدد المؤ ص م الخاصة 711 275 مؤسسة، تنقسم إلى:

- أشخاص معنوية: 420 117 بنسبة 59,02%،

- أشخاص طبيعية: 130 394 بنسبة 18,32%،

- مؤسسات حرفية: 160 764 بنسبة 22,58%،

- بمقارنتها مع سنة 2011 نجد أن عدد المؤ ص م الخاصة، ارتفع بنسبة 7,98% أي ما يعادل 52 538 مؤسسة خاصة.

ب. انخفض عدد المؤ ص م العمومية بمقدار 15 مؤسسة أي بنسبة -2,62%، من 572 مؤسسة سنة 2011 إلى 557 سنة 2012.

ج. تمثل المؤ ص م العمومية 0,08% فقط من إجمالي المؤ ص م الجزائرية، مقابل 99,92% مؤسسات خاصة.

4. حسب المعطيات الإحصائية لسنة 2013، بلغ العدد الإجمالي للمؤ ص م 777 816 مؤسسة، أي أنه تم إنشاء 65 984 مؤسسة جديدة بمعدل نمو يقدر بـ 9,27%، حيث:

أ. ارتفع عدد المؤ ص م الخاصة المصرح بها إلى 777 259، وهي تتضمن:

- أشخاص معنوية: 459 414 مؤسسة بنسبة 59,06%،

- أشخاص طبيعية: 142 169 مؤسسة بنسبة 18,28%،

- المؤسسات الحرفية: 175 676 مؤسسة بنسبة 22,58%،

- ارتفع عددها مقارنة بالسنة السابقة بما يعادل 98465 مؤ ص م خاصة أي بمعدل نمو 9,27%.

ب. مقارنة بسنة 2012 بقي عدد المؤسسات العمومية نفسه، أي 557 مؤسسة وهو ما يعادل 0,08% من إجمالي هذه المؤسسات.

ج. أغلبية المؤ ص م في الجزائر هي مؤسسات تابعة للقطاع الخاص بنسبة 99,92%.

د. التطور السنوي لعدد المؤ ص م كان سببه القطاع الخاص فقط دون مساهمة القطاع العام.

5. بلغ عدد المؤ ص م نهاية 2014، ما يوافق 852 053 مؤسسة، أي أنه خلال هذه السنة تم إنشاء 74 237 مؤسسة جديدة، حيث بلغ معدل النمو نسبة 9,54%، حيث:

أ. ارتفع عدد المؤ ص م الخاصة المصرح بها إلى 851 511، وهي تضم:

- أشخاص معنوية: 496 989 مؤسسة بنسبة 58,33%،
- أشخاص طبيعية: 159 960 مؤسسة بنسبة 18,77%،
- المؤسسات الحرفية: 194 562 مؤسسة بنسبة 22,83%،
- مقارنة مع سنة 2013، ارتفع عددها بنسبة 9,55% أي بما يعادل 74 252 مؤ ص م خاصة جديدة، تشتمل على (37 575 شخص معنوي، 17 791 شخص طبيعي و 18 886 ترتبط بالنشاطات الحرفية)
- ب. تراجع عدد مؤسسات القطاع العام من 557 سنة 2013 إلى 542 مؤسسة سنة 2014 أي بمقدار 15 مؤسسة بنسبة -2,69%.
- ج. يبقى القطاع الخاص مهيمنا على قطاع المؤ ص م في الجزائر بنسبة 99,94%، مقابل 0,06% فقط مؤسسات تابعة للقطاع العام.
- 6. ارتفع عدد المؤ ص م نهاية سنة 2015 إلى 934 569. وعليه، فقد تم إنشاء خلال هذه السنة 82 516 مؤسسة جديدة، بمعدل نمو 9,68%، ونشير إلى أنه:
- أ. بلغ عدد المؤ ص م الخاصة المصرح بها 934 037، تنقسم إلى:
- أشخاص معنوية: 537 901 مؤسسة بنسبة 57,56%،
- أشخاص طبيعية (تتضمن المهن الحرة والمؤسسات الحرفية): 396 136 مؤسسة بنسبة 42,38%،
- بمقارنتها مع تلك الخاصة بسنة 2014، نجد أن تطور المؤ ص م الخاصة خلال سنة 2015 يقدر بـ 9,7% أي بما يعادل 82 526 مؤ ص م جديدة، ليصبح بذلك عددها 934 037 مؤ ص م خاصة.
- ب. انخفاض عدد المؤ ص م العمومية من 542 مؤسسة سنة 2014 إلى 532 سنة 2015 أي أنها تراجعت بمقدار 10 مؤسسات وهو ما نسبته -1,84%.
- ج. نسبة المؤ ص م العمومية ضئيلة جدا، تقدر بـ 0,06% مقابل 99,94% مؤسسات خاصة.
- د. هناك تراجع مستمر في عدد المؤ ص م العمومية وتحقيقها لمعدلات نمو سلبية. وفي المقابل، تزايد مستمر لعدد المؤسسات الخاصة خلال السنوات ما بين 2010 إلى 2015.
- 4. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015: بالموازاة مع معدلات النمو الإيجابية التي حققتها المؤ ص م في الجزائر خلال الفترة 2010-2015، تم تسجيل معدلات نمو معتبرة في نفس الفترة، من حيث مساهمتها في تشغيل الأيدي العاملة والتخفيف من أزمة البطالة، وذلك في حدود إمكانياتها الخاصة والدعم والتسهيلات الممنوحة لها.

الجدول رقم (07): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015

طبيعة المؤسسة	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
الخاصة:												
الأجراء	58,96	958515	58,99	1017374	58,95	1089467	58,76	1176377	58,37	1259154	58,75	1393256
أرباب العمل	38,05	618515	38,20	658737	38,49	711275	38,83	777259	39,47	851511	39,40	934037
المجموع 1	97,01	1577030	97,21	1676111	97,44	1800742	97,59	1953636	97,84	2110665	98,16	2327293
العمومية:												
المجموع 2	2,99	48656	2,79	48086	2,56	47375	2,41	48256	2,16	46567	1,84	43727
المجموع	100	1625686	100	1724197	100	1848117	100	2001892	100	2157232	100	2371020
معدل النمو			6,05		7,19		8,32		7,76		9,91	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على النشريات الإحصائية رقم: 18، 20، 22، 23، 26، 28.

تتضمن فئة أرباب العمل: أرباب المؤسسات الخاصة للأشخاص المعنويين وأرباب المؤسسات الخاصة التي تنشط ضمن المهن الحرة. يتبين من خلال الجدول السابق، ما يلي:

أ. سيطرة القطاع الخاص من حيث المساهمة في التشغيل، إذ تشغل المؤ ص م الخاصة ما يعادل 1 577 030 عامل بنسبة 97,01%، بينما تستوعب العمومية منها 48 656 عامل فقط بنسبة 2,99% من مجموع الأيدي العاملة بهذا القطاع، وهذا سنة 2010.

ب. يقدر حجم العمالة الإجمالي سنة 2011 في قطاع المؤ ص م ب 1 724 197 عامل، 97,21% منهم أجراء بالقطاع الخاص و 2,79% بالقطاع العام.

ج. ارتفاع مساهمة قطاع المؤ ص م في التشغيل سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 وذلك بنسبة 7,19%، إذ أنه يشغل حوالي 1 848 117 شخصا، في حين انخفض حجم العمالة في المؤ ص م العمومية من 48 086 سنة 2011 إلى 47 375 عامل سنة 2012.

د. قدر حجم العمالة في المؤ ص م، حسب المعطيات الإحصائية لسنة 2013 بما يعادل 2 001 892 عامل، يضم القطاع الخاص 97,59% منهم، بينما يشغل القطاع العام 2,41% فقط من إجمالي اليد العاملة.

هـ. توفر المؤ ص م الخاصة ما يعادل 2 110 665 منصب عمل بنسبة 97,84%، في حين توفر المؤ ص م العمومية 46 567 منصب عمل من بين 2 157 232 منصب إجمالي، أي مانسبته 2,16%.

و. قدرت العمالة الإجمالية بالمؤ ص م نهاية سنة 2015 ب 2 371 020 عامل، 98,16% منها في القطاع الخاص، و 1,84% في القطاع العام الذي يوفر 43 727 منصب عمل فقط. ومقارنةً بحجم العمالة لسنة 2014 التي قدرت

ب 2 157 232، فإن هناك زيادة في مساهمة هذا القطاع في التوظيف بنسبة 9,91% بما يعادل 213 788 منصب جديد تم استحداثه خلال سنة 2015.

ز. هناك زيادة مستمرة في مساهمة المؤ ص م في التشغيل، خلال السنوات ما بين 2010 و 2015 تعزى أساساً إلى القطاع الخاص، الذي شهد خلال هذه الفترة تطوراً من حيث العدد وبالتبعية من حيث مساهمته في توظيف الأيدي العاملة العاطلة عن العمل.

ح. التراجع التدريجي لمساهمة القطاع العام في التوظيف، وذلك بالموازاة مع تناقص عددها من سنة إلى أخرى. مع ضعف مساهمتها نسبةً إلى مجموع المناصب.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطويرها

تؤدي هذه المؤسسات دوراً فعالاً في مختلف الاقتصاديات والاقتصاد الجزائري بصفة خاصة. وتنبع أهميتها من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، مما دفع متخذي القرار إلى دعمها وتشجيع إنشائها وابتكار سبل لتفعيل دورها وذلك في إطار الإمكانيات المتاحة والنتائج المنتظرة منها. وفيما يلي، سنتعرف على خصائصها ومميزاتها، أهميتها ومعوقات تطويرها.

أولاً. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لهذه المؤسسات مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، نعرض البعض منها فيما يلي¹:

1. الكفاءة والفعالية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية أعلى مما يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تصل إليه. وتحقق هذه الخاصية لأسباب عديدة، منها:

أ. القدرة على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبياً والقدرة على تحقيق عوائد سريعة وعالية.

ب. الإحساس السريع بحركة السوق وإلمام الإدارة بمختلف المتغيرات وتوجهات المنافسين وأنشطتهم، مما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المؤسسة.

ج. وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة على صيانة استثماراتهم والحفاظ عليها بما يكفل لها تحقيق النجاح والتفوق.

¹ راجع:

– سهام موسي، "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المخاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 13.

– الطيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات، حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف 1، 2011، ص ص 66-67.

– أحمد عازب الشيخ؛ العيد غربي، "دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة"، أوراق ووقائع الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013، ص ص 6-7.

2. **سهولة وبساطة التنظيم:** وذلك من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المؤسسة، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ. كما أنّ الحجم الصغير لهذه المؤسسات، يقلص من المستويات التنظيمية ويسمح للعمال الموجودين في (القاعدة) بالاقتراب من مراكز القرار.

3. **سهولة الإدارة:** وذلك لتمييزها بـ:

أ. إمكانية متابعة العمل وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يمكن من تفادي الأخطاء وعلاجها.

ب. الاتصال الدائم بالعاملين، يسهّل التعرف على مشاكلهم وأساليب أدائهم لمهامهم.

ج. سهولة تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها.

4. **سهولة التأسيس والاعتماد على الموارد الذاتية في التمويل:** تستمد هذه المؤسسات عنصر السهولة في التأسيس أو الإنشاء، من احتياجها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبياً. وهي تعتمد على المدخرات والموارد الشخصية في التمويل وفي حالة اللجوء إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب. في حين أن الاقتراض من البنوك يكاد يكون منعدماً لعدم قدرتها على توفير الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

5. **تلبية طلبات المستهلكين:** وخاصة ذوي الدخل المنخفض، بتوفير السلع والخدمات البسيطة ذات التكلفة المنخفضة، في حين نجد أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل المرتفع نسبياً. إضافة إلى انخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا لكون الصناعات التي تنتمي لهذا القطاع لا تتطلب استثماراً كبيراً ولا يد عاملة ذات كفاءة عالية، فهي تستخدم تكنولوجيا بسيطة تناسب الظروف المحلية ولا تحتاج إلى استيراد تكنولوجيا عالية.

6. **جودة الإنتاج:** إن التخصص الدقيق لهذه المؤسسات، يسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية¹، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهّل عملية التطور والتكيف مع تغيرات السوق.

7. **القدرة على الابتكار والتجديد:** وهذا من أجل ضمان بقائها، فكثير من براءات الاختراع يتم اكتشافها من طرف أفراد (مؤسسات فردية). كما تعتمد هذه المؤسسات على المواد الأولية المحلية، وذلك لانخفاض أسعارها وتوافرها في الأسواق المحلية وعدم قدرتها على استيراد الخامات نظراً لارتفاع التكلفة. كما أن العلاقات بين

¹ الطاهر بن يعقوب؛ فريد هباش، "آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص 337.

العاملين وصاحب العمل تكون في الغالب غير رسمية ولا تقيدها القواعد المعروفة في المؤسسات الكبيرة، ويؤدي صغر عدد العاملين فيها إلى سيادة نمط الإشراف المباشر ومشاركة العاملين في حل المشاكل المرتبطة بالعمل.

ثانيا. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% من إجمالي المؤسسات في معظم دول العالم، فضلا عن أنها تمثل مصدر العديد من الاختراعات، وتساهم في تنمية الاقتصاديات من خلال خلق فرص للعمل والاستثمار والتصدير، وتمثل فرصة للتدريب أثناء العمل. وتوفر أكثر من 50% من المناصب في كل الدول تقريبا وتوفيق 70% في كل من: بلجيكا، الدانمارك، إسبانيا، اليونان، إيرلندا، اليابان، البرتغال، السويد وسويسرا. وهي تمثل 90% من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية و37% منها تقوم بالتصدير وتساهم بـ 50% من إجمالي الناتج القومي الأمريكي¹. ولعل من أهم المظاهر التي تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يلي:

1. توفير الشغل: حيث تظهر أهمية هذه المؤسسات من خلال خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب والتخفيف من حدة مشكلة البطالة. خاصة وأنها كثيفة العمل وقليلة رأس المال نسبيا، وهذا ما يتناسب أكثر مع خصائص الدول النامية، كما أنها لا تتطلب المهارات الفنية واليد العاملة المؤهلة، الأمر الذي يجعلها أداة فعالة لاستيعاب العرض المتزايد من الموارد البشرية في مختلف الدول.

2. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار: وذلك من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل وتوجيهها إلى استثمارات إنتاجية تساهم في خلق القيمة المضافة، وبذلك استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك².

3. المساهمة في تحقيق التوازن الإقليمي: حيث أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة، وذلك لقدرة على الانتشار والتنقل بين مختلف الأقاليم مما يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق الريفية والنائية وإعادة التوزيع السكاني إضافة إلى تقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن.

¹ بالرفقي التيجاني، "تقييم آثار البرامج الاستثمارية العامة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2001-2011 دراسة تحليلية تقييمية"، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، يومي 11-12 مارس 2013، ص 240.

² كمال عايشي؛ شريف عمر، "الشراكة الجزائرية الأوروبية على القطاع الصناعي مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص 280.

4. تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى: حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبيرة، فهي ومن خلال التعاقد من الباطن، تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى سواء المحلية أو الخارجية. فإلى جانب دورها كمورد، فهي تقوم بدور الموزع وتقديم مختلف خدمات ما بعد البيع للعملاء.
5. المساهمة في تنمية الصادرات: إذ أن لهذه المؤسسات دورا كبيرا في تنمية الصادرات وتحسين وضعية ميزان المدفوعات، وذلك من خلال خصائصها التي تؤهلها لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف وإمكانيات الابتكار والتجديد، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية وتنويع الصادرات. وتعتبر تجربة دول جنوب شرق آسيا وخاصة كوريا الجنوبية نموذجا يُقتدى به في هذا المجال، بعد أن حقق نجاحا كبيرا في توجيه الموارد إلى هذا النوع من المؤسسات، وبالتالي الانتقال من مرحلة إحلال الواردات إلى تنمية الصادرات وتنويعها.
6. خلق القيمة المضافة: تساهم هذه المؤسسات في خلق القيمة المضافة والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، فقد ارتفعت نسبة مساهمتها في خلق القيمة المضافة في كافة الدول العربية من حوالي 26,2 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار عام 1990 ثم إلى حوالي 49 مليار دولار عام 1992 ليصل إلى حوالي 53,7 مليار دولار عام 1993. وارتفعت نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية من حوالي 6,2% إلى 10,6% عام 1993¹. وتنتج ذات المؤسسات في الدول المتقدمة ما قيمته 70% من القيمة المضافة، وتساهم بنسبة 64,3%، 57%، 50% في الناتج الداخلي الخام في كل من إسبانيا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب².

ثالثا. معوقات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشاكل والمعوقات، والتي تختلف من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المؤسسات وتهديدها لوجودها أو احتمالات نموها. ويعتبر التعرف عليها أمرا ضروريا لإمكانية إيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها. ويمكن رصد أهم هذه المشكلات، فيما يلي³:

¹ رجم نصيب؛ فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص ص 77-78.

² نادية قويقج، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو-متوسطية"، أوراق عمل الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتنشيط الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة سطيف، يومي 8-9 ماي 2004، ص 109.

³ راجع:

- سامية جدو، "تشخيص واقع منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2011"، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، يومي 11-12 مارس 2013، ص ص 204-205.

- بالرقى التيجاني، مرجع سابق، ص ص 244-245.

1. المعوقات القانونية أو التشريعية: تتمثل في غياب بعض القوانين المنظمة لعمل هذه المؤسسات كالتشريع الضريبي والقوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير والتعقيدات الإدارية البيروقراطية التي تؤدي إلى انسحاب أو تعطيل الكثير من المشاريع الاستثمارية، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والشروط التي لا تراعي ظروف وتواقع إمكانيات المستثمرين الجدد. ومن بين هذه القيود: تنوع وتعدد الوثائق المطلوبة، بطء الإجراءات الإدارية، صعوبة الحصول على السجل التجاري، صعوبة الحصول على قرض بنكي وطول فترة دراسة الملفات. إضافة إلى صعوبة الحصول على عقار صناعي وما ينتج عنه من عراقيل، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعدّ أساسيا للحصول على التراخيص الأخرى اللازمة لإقامة مشروع استثماري. وتتعلق المشكلة أساسا بالاستغلال الأمثل للمساحات الموجودة وليس بوفرة الأراضي. ويتميز المجال العقاري في الجزائر بتعدد الهيئات الإدارية المتداخلة، مما يؤدي إلى طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار، إضافة إلى عدم توفر المناطق الصناعية على المنشآت القاعدية اللازمة للاستثمار كالطرق، الكهرباء، الغاز، الماء وشبكات الهاتف.

2. المعوقات المالية: المتعلقة بجانب التمويل والتي تعتبر أساسا لكثير من المشكلات الأخرى التي تواجه هذه المؤسسات، فكل المشاريع سواء الجديدة أو القائمة تحتاج للتمويل المناسب والمهارات الإدارية الضرورية حتى تنمو وتحقق الأرباح، إلا أنها تواجه صعوبة في الحصول عليه بالحجم المطلوب وبشروط ميسرة، إضافة إلى صرامة الضمانات المطلوبة وتعقد إجراءات الحصول على قرض. وعليه نجد أنها تعتمد في غالب الأحيان على التمويل الذاتي، ونظرا لطبيعتها القانونية فإنه يتعذر عليها زيادة رأسمالها عن طريق طرح أسهم أو إصدار سندات للاقتراض، كما أن تحمّل التكلفة المرتفعة للحصول على التمويل نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة، يحد من قدرتها على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين التكنولوجيا المستخدمة.

توصّل البنك العالمي استنادا إلى دراسة قام بها، أنه يتم تمويل نسبة ضئيلة فقط من المؤسسات عن طريق القروض البنكية. ويعود ذلك إلى: عدم تكيف النظام المالي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، عدم وجود سوق مالي ديناميكي، ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض، البطء في دراسة ملفات طلبات تمويل المشاريع على المستويين الجهوي والمركزي إضافة إلى طول مدة تجميع الوثائق الضرورية لطلب الحصول على قرض.

3. مشاكل نقص الخبرة والمعلومات: من المشاكل الخطيرة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص البيانات والمعلومات، نتيجة افتقارها إلى نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية لها وما توفره من فرص لاستغلالها وتهديدات لتجنبها، مما يصعب من عملية اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات خاطئة وسريعة تؤثر سلبا على نشاطها وربحياتها واستمراريتها.

4. مشاكل التسويق: تعاني هذه المؤسسات من مشكل التسويق سواء على المستوى المحلي أو التصدير، ويعود ذلك إلى المنافسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الكبيرة في القطاعين العام والخاص. إضافة إلى مشكل النقل سواء لخاماتها وموادها الأولية من مصادرها أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة. وكذلك افتقار البعض منها إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة اللازمة والضرورية لممارسة نشاطها.

وبالرغم من كثرة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الدور الهام والمتنامي لها والداعم للاقتصاد الوطني، فضلا عن أهميتها في تشكيل الثروة ودورها في توفير مناصب الشغل، جعلت الحكومات تولي المزيد من الاهتمام بهذه المؤسسات وتعمل على إزالة المعوقات التي تحد من تطورها وزيادة فرص نجاحها. فالكثير من الحكومات تعمل على التخفيف من آثار العوامل السابقة الذكر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى تعطي المجال للانطلاق والمساهمة في البناء الاقتصادي لمختلف الدول.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية

تمارس الموارد البشرية المتميزة عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية، باستثمار ما تتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للإبداع والابتكار. ومن ثم أصبح لزاما على المؤسسات تطوير وتفعيل قدرات مواردها البشرية من خلال مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي ستعكس مباشرة في رفع جودة العمليات والمنتجات، تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات المطلوبة، تخفيض تكاليف الإنتاج والسعي لابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة.

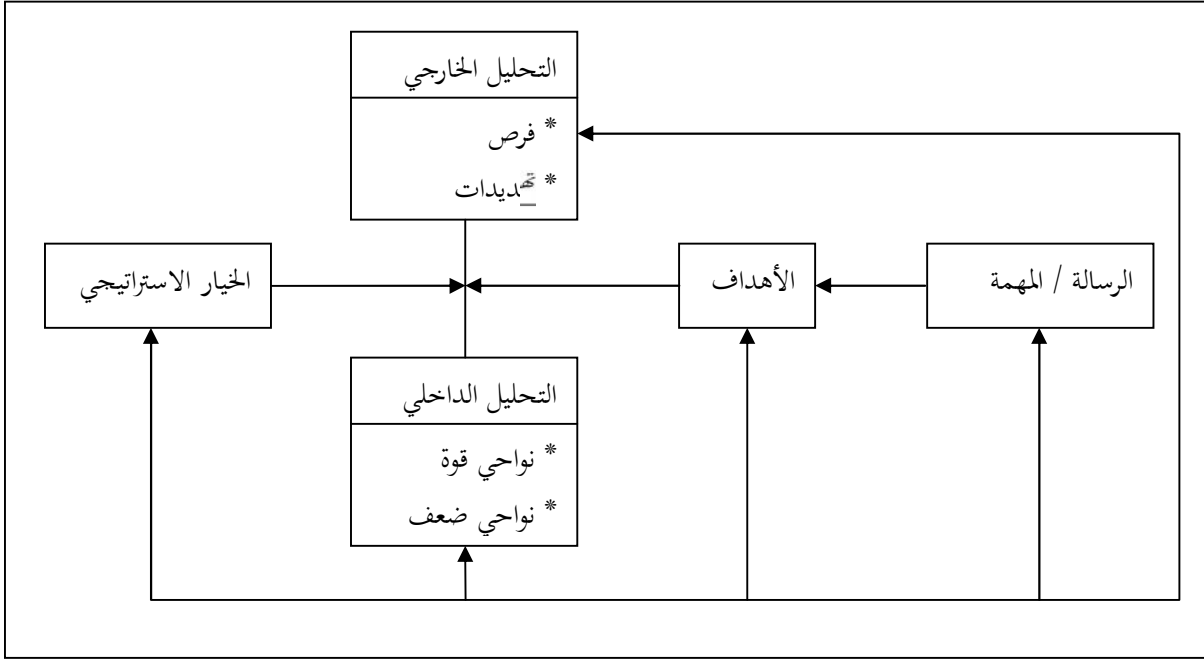
أولا. إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

يمكن لإدارة الموارد البشرية بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، من خلال ثلاث طرق وهي تطبيق الاستراتيجيات، والتعامل مع التغيير وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة.

1. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة: ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة والتي تمثل الإطار الرئيسي المميز لها دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها. إضافة إلى تحديد الغايات والأهداف والتي تشير إلى النتائج النهائية التي تسعى إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والطويل في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتتعامل الاستراتيجيات مع المستقبل؛ إذ تمكن المؤسسة من التعرف على الفرص المتاحة أمامها في الوقت الحالي وفي المستقبل، وكذا من معرفة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين، التشريعات القانونية، التغيرات التكنولوجية والتغيرات في تفضيلات

العملاء. إضافة إلى نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وإمكانية استغلالها في تنمية الميزة التنافسية، ونقاط الضعف وكيفية التغلب عليها. وبعد الانتهاء من تحليل الجوانب السابقة، فإن مهمة فريق التخطيط الاستراتيجي تكمن في التعرف على البدائل الإستراتيجية للمؤسسة والتي تصف الطرق التي سوف تتبعها في محاولتها لتحقيق رسالتها وإنجاز أهدافها طويلة الأجل¹. ويمكن إنجاز عمليات إعداد الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): مكونات إعداد الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 99.

ولكي يتم تنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح، فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية، كما يتطلب أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة؛ إذ يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية. وكل ذلك في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية². ويتم وضع الإستراتيجية بحيث يتم التوافق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، كما هو موضح في الشكل التالي:

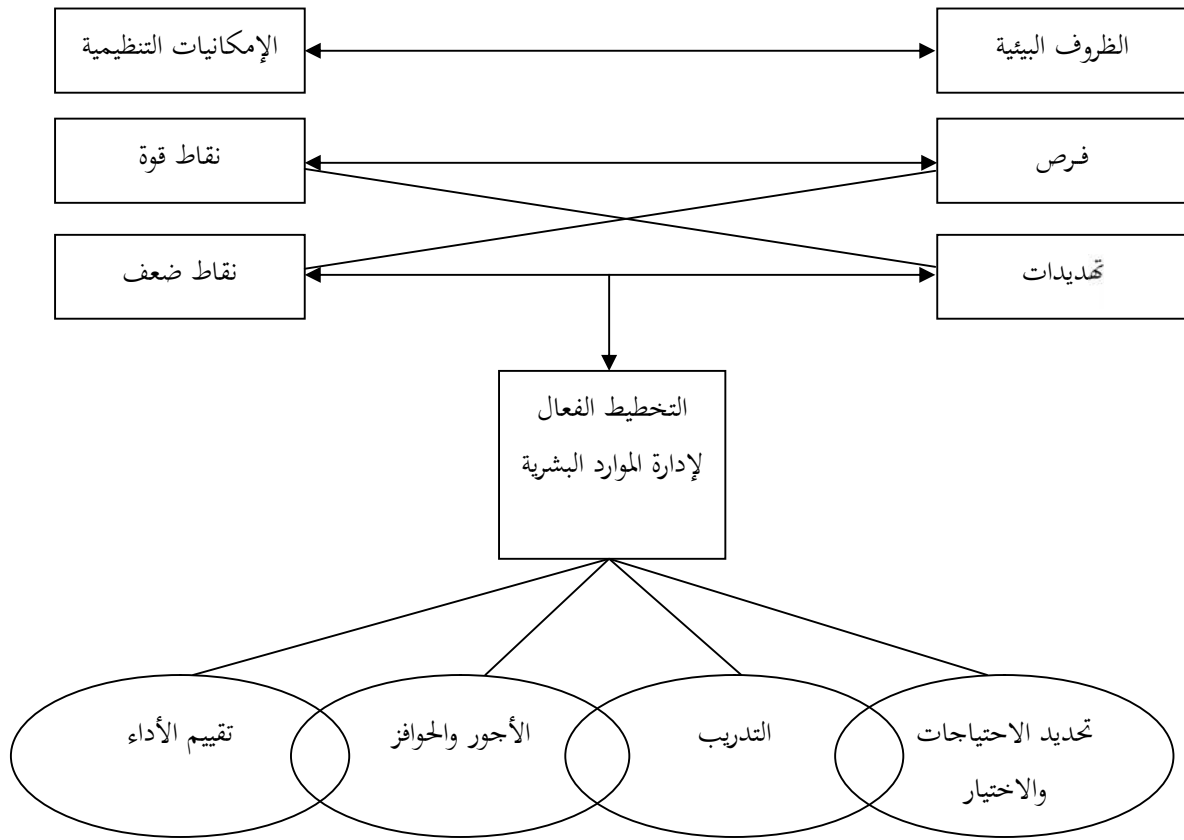
¹ راجع:

– مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 20.

– جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 96 – 99.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم (17): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 21.

يشير الشكل أعلاه، إلى أنّ التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي. ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي: المنافسة داخل قطاع النشاط، التغيرات في العرض والطلب على العمالة وكذلك التشريعات الحكومية وقوانين العمل.

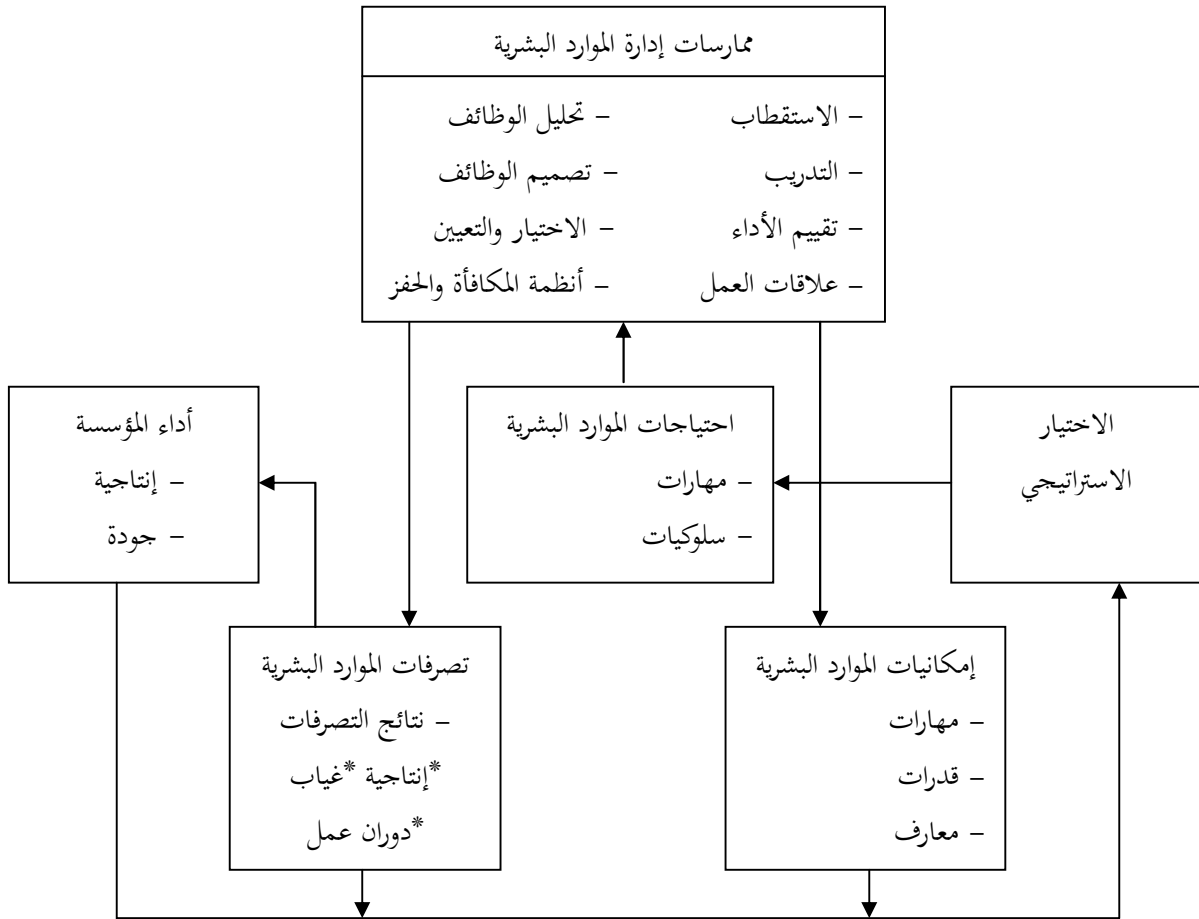
إن المؤسسة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إليها. كما أن التطبيق الناجح للإستراتيجية، يتطلب تحقيق التناغم بين إستراتيجية المؤسسة ومختلف أنشطتها؛ فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على تخفيض التكاليف، فإن العديد من أنشطة إدارة موارد البشرية تتأثر بذلك التوجه الاستراتيجي، حيث يجب أن تعمل على جذب عاملين لديهم مهارات متعددة وقد تتجه توسيع نطاق السلطات وربط الأجر بالأداء والتأكيد على أهمية تحقيق الكفاءة. في حين إذا اتجهت المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التمييز، فإن الأمر يتطلب توفير خبراء في تطوير وتحسين المنتجات، مكافأة الأفكار الإبداعية،

وربط مؤشرات تقييم الأداء بتلبية احتياجات العملاء¹. وتنطوي الإستراتيجية على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالموارد البشرية، إذ أن نجاح الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة، يتطلب ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها. وعموماً يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في جانبين²:

أ. ضمان أن المؤسسة تتوافر لديها الأعداد الكافية من الموارد البشرية ذات المواصفات والمهارات الضرورية المطلوبة.

ب. تنمية أنظمة رقابية تضمن قيام الأفراد بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية. ويتم تحقيق ذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة المكافأة، وبرامج تنمية العلاقات مع العاملين. ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية



¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 24.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 106.

إذ يمكن للمؤسسات الاختيار من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للاستراتيجية:

- فالطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة والتي قد تتطلب مهام جديدة مختلفة، أو طرق مختلفة لأداء نفس المهام، إضافة إلى اختلاف المتطلبات المهارية لأداء كل وظيفة.
- كما تحتاج المؤسسة التي تتبنى استراتيجيات مختلفة إلى أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وبالتالي فإن نوع الاستراتيجية سيكون له تأثير مباشر على نوعية العاملين المطلوب استقطابهم وتوظيفهم.
- وإن التغيرات التي قد تحدث في الاستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعيات ومستويات ومهارات العاملين عن طريق التدريب والتنمية، وبالتالي فإن امتلاك المهارات ذات العلاقة بالاستراتيجية المختارة يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها.
- ويتم استخدام تقييم الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية فهو يتضمن تحديد الأنشطة والنتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- إضافة إلى ذلك، فإن أنظمة الأجور والحوافز تلعب دوراً هاماً في تنفيذ الاستراتيجيات، فوجودها بمستوى مرتفع مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل الموارد البشرية، ومن خلال ربط الأجر بالأداء تستطيع المؤسسة تأمين تحقيق مستويات الأداء المرغوبة.
- كذلك فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين، يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ونجاح استراتيجياتها، إذ يجب على الإدارة تحديد خياراتها فيما يتعلق بمقدار مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات من عدمه، الحقوق الخاصة بهم ومسؤولية المؤسسة اتجاههم.

2. إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية، ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم وتحسين قدرتها على إدارة التغيير، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لخبرات إدارة الموارد البشرية، إذ أن المؤسسات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو وأن تدعم روح الإبداع والمرونة لدى الأفراد، بالإضافة إلى التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد¹.

3. إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة: يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة الأطراف ذات المصلحة سواء كانت داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء)، المساهمون... إلخ،

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 24.

في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ويُعدّ خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة موارد بشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والحفز وتقييم الأداء والاتصالات¹. ويؤدي تعارض مصالح هذه الأطراف إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، كأن تستجيب الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع، وهذا ما قد يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصلحة المؤسسة في الأجل الطويل.

ثانياً. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مختلف نشاطات المؤسسة وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، لغرض تنفيذ خطط المؤسسة وأهدافها المسطرة وبالتالي فهي تؤدي دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تؤثر على تنافسية المؤسسات ومستوى أدائها ومدى قدرتها على الاستمرار والصمود في مواجهة حدة المنافسة. وبناءً عليه، وجب عليها الاستثمار في هذه الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات في إدارتها لهذه الموارد: كالتركيز على استقطاب أفضل الأفراد واختيار أحسن المتقدمين لشغل الوظائف وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم ورفع وتحسين مستويات أدائهم وزيادة رغبتهم في العمل وولائهم لخدمة المؤسسة وإرضاء عملائها.

1. دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحقق ميزة تنافسية من خلال ما يلي²:

- أ. التصميم والتنفيذ الجيد لخطط الموارد البشرية يوفران للمؤسسة عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة أو تهدد مركزها التنافسي.
- ب. امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة بالكفاءة والمعرفة والرغبة في تطوير الذات وتتسم بدرجة عالية من الولاء والالتزام والرقابة الذاتية، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية العنصر الحرج في تحقيق ذلك.
- ج. في ظل بيئة ديناميكية، قد تمثل سياسات تخطيط الموارد البشرية الفارق بين المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاستمرار والنمو وتلك التي تفشل في تحقيق أهدافها والاستمرار في أسواق منتجاتها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 25.

² كلثوم واكلي، "استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، 2014، ص ص 263 - 264.

2. دور التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية: يعتبر التوظيف أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، فهي تُعد أساس نجاح المؤسسات والوسيلة التي تُمكن من اكتساب ميزة تنافسية، والتي تتمثل في نوعية مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية، حيث أن هذه الميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين. وينعكس الخطأ في عملية التوظيف سلبيًا على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقييم الأداء وغيرها¹. ويؤثر استقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، إيجابًا على مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد، إذ تعتبر سياسة الاستقطاب من بين الإجراءات الجوهرية والمهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تهتم بجذب المهارات والقدرات المطلوبة لممارسة مختلف أعمالها وتحقيق أهدافها.

3. دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: يحتاج الأفراد إلى دورات تدريبية لتمكينهم من أداء مهام وظائفهم عند التحاقهم بالعمل، كما يجب إعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات واتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيرات في تصميمات الوظائف أو عند تقادم المهارات. وحتى يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وتحسينها، يجب توفر مجموعة من الشروط في العملية التدريبية، نوجزها فيما يلي²:

أ. دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عددهم قليلًا، كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

ب. ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.

ج. أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية، وضرورة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.

د. يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تُخصَّص ميزانية محددة للتدريب بالمؤسسة وفقًا للخطط والبرامج المسطرة.

هـ. الأخذ بعين الاعتبار، مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

و. توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة، وأن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 121.

² نعيمة بارك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، جوان 2009، ص 273.

وهناك إجماع على أهمية وظيفة التدريب، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال، حيث يمكن أن تحقق سياسة التدريب للمؤسسة المزايا التنافسية التالية¹:

أ. **الابتكار**: يعمل التدريب على تحقيق نتائج غير عادية، مما يحقق تميزا واضحا في موقف المؤسسة مقارنة بالمنافسين. ويعود سبب تصاعد الاهتمام به إلى زيادة حدة المنافسة بسبب التزايد الكبير في عدد المؤسسات.

ب. **الكفاءات الجماعية**: تسمح عملية التدريب الفعالة بخلق ما يسمى بالكفاءات الجماعية، وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة. وتسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى بالكفاءات المحورية. فعلى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. ونشير إلى أن المؤسسات تعتمد إلى إضفاء نوع من الضبابية على كفاءاتها وذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة والحيلولة دون فهم المنافس للمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

ج. **الإنتاجية**: يعمل التدريب على زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، إذ تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فعالية استخدام الإدارة للموارد البشرية المتاحة. وترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسستان في مستوى الناتج لكن استهلكت إحدهما مدخلات أقل من الأخرى، فكانت إنتاجيتها أعلى فإنها يمكنها تحديد سعر أقل من منافسيها أي أسعار تنافسية، وهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها السوقية، أو تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها ومن ثم تحقق ربحا أعلى.

د. **التكاليف الدنيا للإنتاج**: يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج، وذلك لأنه يعمل على تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها، فتدريب الفرد على طريقة الإنتاج تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كما يقلل من نسبة التلف والهدم.

هـ. **الوقت**: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، كون الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات،
- تخفيض زمن الدورة للزبون (أي الفترة المنقضية بين تاريخ إصدار واستلام الطلبية)،
- الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المدخلات الضرورية في التصنيع.
- و. **الجودة**: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق ذلك. وترتبط جودة المنتج بمدركات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 225 - 226.

والتوقعات، وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً، إذ أن الكثير من العملاء لا يمانعون في دفع أسعاراً أعلى مقابل الحصول على منتجات أعلى جودة. ونشير إلى أن برامج التدريب المكثفة تلعب دوراً مهماً في استيعاب الأفراد للتقنيات التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق المرونة التنظيمية المطلوبة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وحدوث تحسن مستمر في جودة السلع والخدمات مما ينعكس على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

4. دور تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: يرتبط تقييم الأداء بتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات بدنية أو نفسية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية. ويظهر أثر تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في خلق أفراد متميزين يتمتعون بكفاءة وفعالية كبيرتين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها. حيث يظهر تميز العمال من خلال تقييم الأداء، فيما يلي¹:

أ. تحديد صلاحية الموظف الجديد: تبين نتائج تقييم الأداء درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه بواجبات وظيفته، مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار، تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته - منصبه - أو يتخذ معه إجراء آخر.

ب. الاسترشاد بتقييم الأداء عند النقل أو الترقية: فبعد تحديد درجة كفاءة العامل، تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو إلى مستوى أدنى، أو بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

ج. تحديد المستوى المطلوب من الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية: حيث تحدد نتيجة التقييم موقف الفرد بما فيه من نقاط ضعف وقوة؛ وعليه يستطيع أن يسعى للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب، وتؤدي معرفته لنقاط قوته إلى الاستفادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل. كما يعتبر تحديد نقاط الضعف، البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب.

د. الاسترشاد بتقييم الأداء عند منح المكافآت التشجيعية والحوافز: يسمح التقييم الدقيق للأداء بمعرفة الأفراد الذين يستحقون فعلاً التحفيز، مما يؤدي إلى محافظة الممتازين على مستواهم، ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل المزيد من الجهود للوصول إلى المستوى الذي يمكنهم من الحصول على هذه المكافآت.

هـ. النهوض بمستوى أداء الوظيفة: من خلال تقييم الأداء، يتلقى الفرد تقريراً إدارياً يتضمن رأي رئيسه في درجة كفاءته وسلوكه، ومناقشته في كل أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستنشأ بين العاملين.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 210-212.

و. **تقييم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين:** عملية التقييم تتطلب أن يكون الرئيس على اتصال مباشر ومستمر بالمرؤوس حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا ولا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس، فإنه سيحرص على رأي رئيسه فيه ويتقبل نقده لأنه يعلم أن ذل سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتجنبها، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ز. **تقييم الأداء يخلق الشعور بالثقة:** لدى العامل بجدية المؤسسة التي يعمل بها، مما يزيد من ارتباطه وولائه لها.

5. **دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية:** يمكن لنظم الحوافز أن تسهم في تعظيم الأداء وتمييز المؤسسة عن طريق تمكين هذه الأخيرة من جذب عدد أكبر من الموارد البشرية الماهرة وزيادة قدرتها على الاحتفاظ بها لفترات طويلة. فللتحفيز دور بالغ في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكذا تمييز منتجات المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ. دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة، وذلك من خلال تحسين حالتهم المعنوية، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

ب. دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

ج. تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى، وذلك نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي.

د. مساعدة العاملين في ضبط التكاليف أو تخفيضها في كافة المراحل، وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الأدوات والمعدات، وصولا إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.

هـ. تحسيس العاملين بوجوب الالتزام بسياسات ونظم الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم مما يؤدي إلى تحسين التصميمات وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.

وبالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها التطبيق السليم لنظام الحوافز، إلا أن الواقع العملي، أثبت وجود العديد من المشاكل والثغرات التي تواجهها هذه النظم في عدة مؤسسات، منها¹:

- عدم وجود أسس ومعايير موضوعية لمنح الحوافز،
- تعميم صرف التعويضات والحوافز بغض النظر عن الكفاءة،
- تغلب الاعتبارات الشخصية عند منحها وعدم كفايتها لتلبية رغبات ودوافع الأفراد،
- عدم وجود وعي إداري لدى المسؤولين بأهمية نظام الحوافز، وعدم الاهتمام بالمراجعة الدورية له للتأكد من فعاليته.

¹ كلثوم واكلي، مرجع سابق، ص 266.

خلاصة:

بعد أن كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب التنفيذي والمشاكل التشغيلية اليومية، أصبحت تهتم بالجانب الاستراتيجي وتنظر لمواردها البشرية باعتبارها موارد إستراتيجية. وأصبح هناك ربط وتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة. إذ يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين، وفي كل المستويات، في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك لغرض تحقيق ميزة تنافسية والعمل على استدامتها. بالتركيز المستمر على توفير موارد بشرية قادرة على التجديد والإبداع، وتحقيق الكفاءة في مختلف وظائفها، الالتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات العملاء وتوقعاتهم والتسليم في الآجال المحددة. وبهذه المواصفات تكون قادرة على الاستجابة للبيئة التنافسية شديدة التغير. وبعد استعراض هذا الفصل، تمكنا من التوصل إلى العناصر التالية:

- نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر هو أهم نماذج تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، يهدف التعرف على الفرص والتهديدات. وتعتبر سلسلة القيمة تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة لغرض التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف. كما اقترح ثلاث استراتيجيات مختلفة تمكّن من تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، تسمى بالاستراتيجيات التنافسية العامة تحدد الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.

- تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية في أعلى مستويات الفعالية، عندما توجد كنظام متماسك، كما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتطلب تنسيق أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة والتكامل فيما بينها. ومن بين الأسباب التي أدت إلى إبراز أهمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية: ظهور المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على الكفاءات، ظهور أهمية المعرفة ومفهوم رأس المال الفكري والبشري.

- تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مكانة هامة، وتهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية هذه المؤسسات إلى تشجيع مبادرات إنشائها وتعزيز ثقافة المقاوله وكذا تسهيل حصولها على العقار والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها. وتلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة دورا هاما في بناء المزايا التنافسية لها، لذلك وجب عليها الاستثمار في مواردها البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات في إدارتها لهذه الموارد.

بعد استعراض الجانب النظري من هذا البحث، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات المتوسطة ببعض مناطق ولاية سطيف، نشط في مختلف قطاعات النشاط، للتمكن من التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها ومدى تأثيرها في بناء مزاياها التنافسية.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية حول واقع ممارسات إدارة
الموارد البشرية بالمؤسسات المتوسطة بولاية
سطيف وأهميتها في بناء المزايا التنافسية من
وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المتوسطة بولاية سطيف

وأهميتها في بناء المزايا التنافسية من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية

تمهيد:

لقد حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بالاهتمام والدعم والرعاية من طرف مختلف الهيئات والسلطات العمومية، وأصبحت تعتبر محالا مهماً لاستقطاب المستثمرين لدخول هذا القطاع. لاسيما وأن هذه المؤسسات تتميز بإمكانية المتابعة والتقييم بشكل دوري، مما يُمكن من معالجة الأخطاء إن وُجدت وإيجاد الحلول في الوقت المناسب. كما تتميز بسهولة تحديد الأهداف وتوجيه جهود أفرادها نحو أفضل السبل، لرفع مستويات أدائهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف هذه المؤسسات التي تعمل جاهدة من أجل ضمان استمراريته في ظل المنافسة الشديدة.

وتحتل ولاية سطيف مكانة هامة من حيث تعدادها، اختلاف أحجامها، مساهمتها في التشغيل، تنوع قطاعات نشاطها. وعليه، ولغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المقترحة أو نفيها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المتوسطة في بعض مناطق الولاية والتي توجد بها إدارات موارد بشرية، وذلك بتوزيع استمارات على مسؤولي إدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات. وهي تتضمن عبارات لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأبعاد بناء المزايا التنافسية، في محاولة لتحليل الأثر إن وجد.

استناداً إلى ما سبق، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة وأثرها في بناء المزايا التنافسية من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية لهذه المؤسسات، من خلال ثلاثة مباحث أساسية، هي :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف تطورا ملحوظا من سنة إلى أخرى. وهي تعتبر واحدة من الولايات الخمسة الأولى على المستوى الوطني من حيث تعدادها؛ إذ تحتل المرتبة الخامسة بنسبة 5% تقريبا من إجمالي هذه المؤسسات، بعد ولايات: الجزائر العاصمة، تيزي وزو، وهران وبجاية. وذلك استناداً إلى بيانات النشريات الإحصائية التي تصدرها وزارة الصناعة والمناجم. ومن خلال هذا المبحث، سنتعرف على واقع هذه المؤسسات بالولاية كمدخل للتعرف على المجتمع الإحصائي للدراسة، ونتناول فيما بعد أدوات جمع البيانات الضرورية، ثم نستعرض إجراءات الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

خُصّص هذا المطلب لتسليط الضوء على واقع المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ حيث سنستعرض وضعيتها حسب طبيعة الحجم وطبيعة الملكية، ثم توزيعها حسب قطاعات النشاط، ثم نتعرف على مساهمتها في التشغيل حسب القطاعات الكبرى. وذلك بناءً على البيانات المحصّل عليها من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف، إلى غاية تاريخ 2015/12/31.

أولا. وضعية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الحجم والملكية إلى غاية 2015/12/31

سنقوم فيما يلي بعرض وضعية المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة حسب طبيعة الحجم ثم توزيعها حسب طبيعة الملكية.

1. وضعية المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) العمومية في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31: يمكن توضيح توزيع المؤسسات العمومية بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم، بالأخذ بعين الاعتبار معيار عدد العمال، حسب بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع المؤسسات العمومية بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31

حجم المؤسسات	عدد المؤسسات	النسبة المئوية (%)
مصغرة	46	20,81
صغيرة	88	39,82
متوسطة	87	39,37
المجموع	221	100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن العدد الإجمالي للمؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) العمومية بولاية سطيف، يقدر بـ 221 مؤسسة، وهي غير متباعدة من حيث عدد كل منها؛ حيث تتوزع إلى 46 مؤسسة مصغرة التي يقل عدد عمالها عن 10 عمال، بما يعادل 20,81% من مجموع المؤسسات، إضافة إلى 88 مؤسسة صغيرة والتي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل بنسبة 39,82%، وأيضاً 87 مؤسسة متوسطة يتراوح عدد عمالها ما بين 50 و 250 عامل، تمثل نسبة 39,37% من إجمالي المؤسسات العمومية بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31.

2. **وضعية المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) الخاصة في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31:**
يحتل القطاع الخاص أهمية بالغة في تشكيلة المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع المؤسسات الخاصة بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31

حجم المؤسسات	عدد المؤسسات	النسبة المئوية (%)
مصغرة	10 456	91,37
صغيرة	827	7,23
متوسطة	160	1,40
المجموع	11 443	100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المؤسسات الخاصة هي المؤسسات المصغرة التي يتراوح عدد عمالها ما بين 1 و 9 عمال، إذ يُقدّر عددها بحوالي 10 456 مؤسسة بما يعادل 91,37% من مجموع المؤسسات الخاصة، تليها المؤسسات الصغيرة التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل بنسبة 7,23%، بينما المؤسسات المتوسطة التي تشغل ما بين 50 و 250 عامل، فهي تشكّل نسبة 1,40% فقط من إجمالي المؤسسات الخاصة بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31.

وفيما يلي نقوم بعرض إجمالي المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) العمومية والخاصة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع المؤسسات بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31

حجم المؤسسات	عدد المؤسسات	النسبة المئوية (%)
مصغرة	10 502	90,04
صغيرة	915	7,84
متوسطة	247	2,12
المجموع	11 664	100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الجدولين السابقين 08 و 09.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، ما يلي:

أ. يقدر مجموع المؤسسات المصغرة ، الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف بـ 11 664 مؤسسة عمومية وخاصة.
ب. أغلبية المؤسسات هي مؤسسات مصغرة، يقدر عددها بـ 10 502 مؤسسة، بما يعادل 90,04% من إجمالي المؤسسات.

ج. تمثل المؤسسات الصغيرة نسبة 7,84% بمجموع 915 مؤسسة.

د. المؤسسات المتوسطة لم تتجاوز نسبة 2,12%، أي ما يقابل 247 مؤسسة فقط من بين 11 664 مؤسسة في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31.

3. توزيع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) حسب طبيعة الملكية في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31: يمكن تصنيف المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) إلى مؤسسات عمومية وأخرى خاصة، (وفقا لبيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع المؤسسات (المصغرة ، الصغيرة والمتوسطة) حسب طبيعة الملكية في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31

طبيعة الملكية	حجم المؤسسات	العدد	المجموع	النسبة المئوية (%)	العدد	النسبة المئوية (%)
عمومية	مصغرة	46	221	1,90	134	1,15
	صغيرة	88			87	
	متوسطة	87			0,75	
خاصة	مصغرة	10 456	11 443	98,10	11 283	96,73
	صغيرة	827			160	
	متوسطة	160			1,37	
المجموع		11 664	11 664	100	11 664	100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وكالة سطيف.

يتضح من خلال هذا الجدول، ما يلي:

أ. المؤسسات العمومية بولاية سطيف تمثل نسبة 1,90% فقط من إجمالي المؤسسات، إذ يقدر عددها بـ 221 مؤسسة عمومية من أصل 11 664 مؤسسة.

ب. أغلبية المؤسسات بولاية سطيف هي مؤسسات خاصة، وذلك بنسبة 98,10% أي ما يعادل 11 443 مؤسسة من بين 11 664 مؤسسة.

ج. أغلبية المؤسسات الخاصة في ولاية سطيف هي مؤسسات مصغرة، تمثل 10 456 مؤسسة من بين 11 443 مؤسسة، بينما تمثل المؤسسات الصغيرة الأغلبية بالنسبة للمؤسسات العمومية، إذ قدر عددها بـ 88 مؤسسة من بين 221 مؤسسة عمومية.

د. تمثل المؤسسات المصغرة والصغيرة الخاصة نسبة 96,73% من إجمالي المؤسسات بولاية سطيف، بينما مثيلاتها من المؤسسات العمومية، فهي لم تتجاوز نسبة 1,15% أي ما يعادل 134 مؤسسة من أصل 11 664 مؤسسة بولاية سطيف.

هـ. المؤسسات المتوسطة الخاصة يُقدّر عددها بـ 160 مؤسسة، بما يعادل 1,37% من مجموع المؤسسات، في حين بلغت نسبة المؤسسات المتوسطة العمومية 0,75%، أي ما يعادل 87 مؤسسة من بين 11 664 مؤسسة.

و. يُقدّر عدد المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف بـ 247 مؤسسة، من بينها 160 خاصة و 87 عمومية، وهي بذلك تشكّل نسبة $(247 / 100 \times 11\ 664 = 2,12\%)$ من إجمالي المؤسسات بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31.

ز. يُقدّر مجموع المؤسسات المصغرة والصغيرة بـ 11 417، منها 134 عمومية و 11 283 خاصة، وهي بذلك تمثل نسبة 97,88% $(1,15\% + 96,73\%)$ من مجموع المؤسسات.

بمعنى أن: 97,88% هي مؤسسات مصغرة وصغيرة بمجموع 11 417 مؤسسة عمومية وخاصة. و 2,12% هي مؤسسات متوسطة بما يعادل 247 مؤسسة، إلى غاية 2015/12/31.

ثانيا. توزيع المؤسسات العمومية والخاصة بولاية سطيف حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2015/12/31

تتميز المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة، سواء العمومية منها أو الخاصة، في ولاية سطيف، بتنوّع قطاعات نشاطها؛ من فلاحة وصيد بحري، مناجم وتنقيب، صناعات معدنية، مواد البناء، البناء والأشغال العمومية، مختلف الصناعات، النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق، الأعمال العقارية إلى خدمات المرافق الجماعية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع المؤسسات العمومية والخاصة حسب قطاعات النشاط بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31

رمز النشاط	قطاعات النشاط	عدد المؤسسات العمومية	عدد المؤسسات الخاصة	المجموع	النسب المئوية (%)
1	الزراعة والصيد البحري	7	70	77	0,66
2	المياه والطاقة	0	0	0	0
3	المحروقات	0	0	0	0
4	الخدمات والأشغال البترولية	0	0	0	0
5	المناجم والتنقيب	5	69	74	0,63
6	الصناعات المعدنية (الحديد والصلب)	15	248	263	2,25
7	مواد البناء، سيراميك، زجاج	3	473	476	4,08
8	البناء والأشغال العمومية	29	2 642	2 671	22,90
9	كيميائيات، مطاط، بلاستيك	7	173	180	1,54
10	الصناعات الغذائية	5	445	450	3,86
11	صناعة الألبسة والنسيج	0	86	86	0,74
12	صناعة الجلود	2	4	6	0,05
13	الصناعة الخشبية	5	564	569	4,89
14	صناعات مختلفة	0	48	48	0,41
15	النقل والمواصلات	20	944	964	8,27
16	التجارة	17	2 911	2 928	25,10
17	الفنادق والمطاعم	2	476	478	4,10
18	الخدمات المقدمة للمؤسسات	19	1 141	1 160	9,95
19	الخدمات المقدمة للعائلات	5	1 036	1 041	8,92
20	المؤسسات المالية	34	62	96	0,82
21	الأعمال العقارية	5	20	25	0,21
22	الخدمات المقدمة للمرافق الجماعية	41	31	72	0,62
	المجموع	221	11 443	11 664	100

المصدر: بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف.

يتبين من خلال هذا الجدول، ما يلي:

1. المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) بولاية سطيف، سواء كانت عمومية أو خاصة، تنشط في كل قطاعات النشاط، ما عدا المياه والطاقة، المحروقات، الخدمات والأشغال البترولية، ولكن بنسب متفاوتة.
2. يُعتبر قطاع التجارة الأكثر جاذبية، إذ تنشط فيه 2 928 مؤسسة منها 17 عمومية و2 911 خاصة، وذلك بنسبة 25,10%.
3. كما أن 22,90% من إجمالي المؤسسات تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية، ثم قطاعات الخدمات المقدمة للمؤسسات، الخدمات المقدمة للعائلات والنقل والمواصلات، بنسبة 9,95%، 8,92% و8,27% على الترتيب.

4. بمعنى أن 8 764 مؤسسة بولاية سطيف من بين 11 664 مؤسسة، بما يعادل 75,14% من إجمالي المؤسسات، تنشط في خمسة قطاعات أساسية (المذكورة سابقا). بينما تتوزع 2 900 مؤسسة المتبقية على قطاعات النشاط (14 قطاع) الأخرى بنسب صغيرة ومتقاربة تتراوح ما بين 0,05% إلى 4,89%، بحيث تُشكّل في مجموعها ما يقارب 24,86% من إجمالي المؤسسات الناشطة بولاية سطيف.

ثالثا. توزيع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) حسب القطاعات الكبرى والمساهمة في التشغيل بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31

يتم تصنيف قطاعات النشاط (22 قطاع) المعروضة في الجدول السابق (رقم 12)، حسب مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، إلى ثلاث قطاعات كبرى، هي:

1. القطاع الصناعي: ويضم قطاع الفلاحة والصيد البحري، المياه والطاقة، المحروقات، المناجم والتنقيب، الصناعات المعدنية، الكيمائيات، الصناعة الغذائية، صناعة الألبسة والنسيج، صناعة الجلود، الصناعة الخشبية والصناعات المختلفة.

2. قطاع الأشغال العمومية والبناء: ويضم قطاع الخدمات والأشغال البترولية، قطاع مواد البناء، السيراميك والزجاج، قطاع البناء والأشغال العمومية.

3. قطاع الخدمات: ويشمل كل من قطاع النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق والمطاعم، الخدمات المقدمة للمؤسسات، الخدمات المقدمة للعائلات، المؤسسات المالية، الأعمال العقارية وخدمات المرافق الجماعية.

نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع المؤسسات (العمومية والخاصة) حسب القطاعات الكبرى والمساهمة في التشغيل بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31

القطاعات الكبرى	عدد المؤسسات			عدد المناصب بالمؤسسات		
	العمومية	الخاصة	المجموع	النسبة (%)	العمومية	الخاصة
القطاع الصناعي	46	1 707	1 753	15,03	3 717	11 015
قطاع الأشغال العمومية والبناء	32	3 115	3 147	26,98	2 275	23 764
قطاع الخدمات	143	6 621	6 764	57,99	6 186	23 081
المجموع	221	11 443	11 664	100	12 178	57 860
					17,39	82,61

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي:

- أ. المؤسسات ذات الطابع الخدماتي تمثل نسبة 57,99% من إجمالي المؤسسات، بما يعادل 6 764 مؤسسة، من بينها 143 عمومية و 6 621 خاصة، وهي بذلك تمثل أغلبية المؤسسات الناشطة في ولاية سطيف.
- ب. يحتل قطاع الأشغال العمومية والبناء المرتبة الثانية بنسبة تقدّر بـ 26,98% بمجموع 3 147 مؤسسة خاصة وعمومية.
- ج. بينما يقدر عدد المؤسسات الصناعية بـ 1 753 مؤسسة من بين 11 664 مؤسسة، أي ما يعادل 15,03% من مجموع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) في ولاية سطيف.
- د. يساهم قطاع الخدمات في التشغيل بولاية سطيف بنسبة 41,79%، إذ يوفر 29 267 منصب من بين 70 038 منصب عمل إجمالي توفره هذه المؤسسات.
- هـ. فيما يساهم قطاع الأشغال العمومية والبناء في تشغيل 37,18% من الأيدي العاملة بولاية سطيف.
- و. نسبة التوظيف في المؤسسات الصناعية لا تتجاوز 21,03% بما يعادل 14 732 منصب عمل.
- ز. تساهم المؤسسات العمومية في التشغيل بنسبة 17,39% بمجموع 12 178 منصب عمل من أصل 70 038 منصب توفره المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) في ولاية سطيف.
- ح. تساهم المؤسسات الخاصة في توفير 82,61% من مجموع المناصب؛ ففي قطاع الأشغال العمومية والبناء توفر ما يعادل 23 764 منصب عمل، في قطاع الخدمات 23 081 منصب وفي القطاع الصناعي 11 015 منصب.
- ط. أغلبية المؤسسات تابعة لقطاع الخدمات، إذ يشتمل على 57,99% من مجموع المؤسسات في ولاية سطيف، وبالتالي يتبين من خلال الجدول، أن هذا القطاع يوظف 41,79% من الأيدي العاملة، وهي أكبر نسبة مقارنة مع القطاعات الأخرى. يليه قطاع الأشغال العمومية والبناء الذي يضم 26,98% من مجموع المؤسسات ويوظف 37,18% من الأيدي العاملة. وأخيرا 15,03% فقط من المؤسسات تابعة لقطاع الصناعة، وكانت نسبة مساهمته في التشغيل هي الأقل، حيث لم تتجاوز 21,03% وذلك إلى غاية 2015/12/31. ويمكن توضيح مساهمة المؤسسات العمومية والخاصة في التشغيل بولاية سطيف، حسب حجم المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) حسب مساهمتها في التشغيل إلى غاية 2015/12/31

النسبة (%)	المجموع	عدد المناصب في المؤسسات		حجم المؤسسة
		الخاصة	العمومية	
36,48	25 548	25 309	239	مصغرة
27,13	19 005	16 745	2 260	صغيرة
36,39	25 485	15 806	9 679	متوسطة
100	70 038	57 860	12 178	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف.

نلاحظ من خلال الجدول، ما يلي:

أ. تساهم المؤسسات الصغيرة في التشغيل بنسبة 36,48%، بما يعادل 25 548 منصب عمل من أصل 70 038 منصب إجمالي.

ب. توفر المؤسسات المتوسطة 25 485 منصب عمل بولاية سطيف، أي ما نسبته 36,39% من مجموع المناصب.

ج. بينما تساهم المؤسسات الصغيرة بنسبة 27,13% فقط بمجموع 19 005 منصب، منها 2 260 في المؤسسات العمومية و16 745 في المؤسسات الخاصة.

د. تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل 63,52% من الأيدي العاملة بولاية سطيف، وهو ما يعادل 44 490 عامل من بين العمالة الإجمالية التي تقدر بـ 70 038 فرد، وذلك إلى غاية تاريخ 2015/12/31.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

قبل القيام بتحليل البيانات، يجب التعرف على المجتمع المدروس وعينة الدراسة وأسباب اختيارها، وهو ما سنتعرف عليه من خلال هذا المطلب، والذي يتضمن أيضا الأدوات التي سوف نستعملها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، بما في ذلك التعرف على الهدف من الاستمارة التي سنعتمد عليها بصفة أساسية وكذا على صدقها وثباتها.

أولا. مجتمع وعينة الدراسة

1. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، التي بلغ عددها إلى غاية تاريخ 2015/12/31، حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف، 247 مؤسسة، تنشط في مختلف قطاعات النشاط. ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع ككل، في ظل ما هو متاح من إمكانيات، إضافةً إلى عدم اهتمام ولامبالاة عدد كبير من أصحاب المؤسسات الخاصة، فإنه تم اللجوء إلى اختيار مجموعة منها فقط لإجراء الدراسة الميدانية.

2. يعود سبب اختيار المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف كمجال للدراسة الميدانية إلى عدة عوامل، أهمها:

أ. المكانة التي تحتلها ولاية سطيف من حيث عدد هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في التشغيل والتنمية.

ب. تنشط المؤسسات المتوسطة في ولاية سطيف في كل قطاعات النشاط الكبرى: الصناعة، الأشغال العمومية والبناء وكذلك قطاع الخدمات.

ج. تتوزع بين القطاعين العام والخاص، وهو ما يتيح إمكانية إجراء الدراسة في كل منهما والحصول على بيانات لمؤسسات مختلفة الملكية.

د. كذلك على اعتبار أن المؤسسات المتوسطة تمتلك إدارة موارد بشرية (قسم، إدارة، مصلحة)، على عكس المؤسسات الصغيرة والصغيرة.

هـ. لتحديد حجم المؤسسات، تم اعتماد معيار عدد العمال، على اعتبار أنه الأكثر ثباتاً، ومصرّح به، مقارنة بالمعايير الأخرى.

3. مجموعة المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، تحصلنا على قوائم بأسمائها وعناوينها وعدد عمالها وموقعها ومجال نشاطها ومعلومات أخرى، من خلال الاتصال بكل من: مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسطيف وشركة التسيير العقاري لولاية سطيف (SGI).

4. تم تحديد مجموعة تضم مؤسسات متوسطة الحجم، عمومية وخاصة، تتوزع على مختلف قطاعات النشاط وتكون من 55 مؤسسة متوسطة، وبذلك قدرت نسبة المعاينة بـ: $22,27\% = 247 \div 55$.

5. تتوزع المؤسسات محل الدراسة في كل من: المنطقة الصناعية بسطيف، منطقة النشاطات والتخزين بسطيف، المنطقة الصناعية بالعملة، المنطقة الصناعية بمزلوق، المنطقة الصناعية بعموشة، وسط مدينة سطيف.

ثانياً. أدوات جمع البيانات

تتوقف دقة البيانات التي يتم الحصول عليها، على حسن اختيار الأدوات المستعملة في جمعها. واستناداً إلى طبيعة موضوع البحث، سيتم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، المقابلة، السجلات والوثائق.

1. **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة الوسيلة أو الأداة التي سيتم الاعتماد عليها بصفة أساسية في جمع البيانات الضرورية، لغرض التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة (العامة والخاصة) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. وهي تتضمن مجموعة من العبارات التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام الاستمارة يصلح في حالة كون أفراد العينة (المستجوبون) يحسنون القراءة والكتابة ويفهمون مضمون العبارات الواردة فيها، إضافة إلى وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرفهم، لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تضمن إضفاء المصداقية والسير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة. وعموماً، نهدف من خلال تصميم هذه الاستمارة إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل أهمها:

أ. التعرف على بعض المؤسسات بولاية سطيف وعلى خصائص مسؤولي إدارات مواردها البشرية.

ب. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجية والعملية، في ذات المؤسسات، من خلال محاور: مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، الشروط الضرورية لقيام إدارة

الموارد البشرية بدورها، تخطيط، توظيف، تدريب الموارد البشرية، تقييم أدائها، نظام الحوافز والأجور وبرامج الصحة والسلامة المهنية فيها.

ج. تقييم مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على تحقيق الأسس العامة التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية تضمن لها الاستمرارية في مجال نشاطها.

د. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة بولاية سطيف. وقد تم صياغتها، وفقا للمراحل الثلاثة التالية:

أ. **مرحلة الإعداد:** تم صياغة عبارات الاستمارة مع حرصنا على أن تكون محددة ودقيقة، بسيطة، مباشرة، قصيرة وغير مبهمه بحيث لا يمكن تأويل تفسيراتها، مع مراعاة أن تكون محاورها مجسدة للأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها وتتناسب مع الفرضيات المقترحة. وقد تم تجزئتها إلى ثلاثة أجزاء: جزء خاص ببيانات المستجوب والمؤسسة، جزء يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وجزء يتضمن أسس بناء المزايا التنافسية.

ب. **مرحلة التجريب:** إن هذه المرحلة لا تقل عن سابقتها من حيث الأهمية قبل الإعداد النهائي للاستمارة، وقبل التجريب. ولغرض التأكد من صدق الاستمارة*، قمنا بعرضها على عدد من المحكمين** ذوي الخبرة والاختصاص. وهم مجموعة من الأساتذة والباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1، وأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة سطيف 2. وقد طلبنا منهم إبداء رأيهم فيما يتعلق بوضوح ومدى ملائمة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، وما إذا كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة، وقد نتج عن ذلك تغييرات بسيطة تتمثل في حذف عبارات من استمارة التحكيم أجمع المحكمون على أنها غير ضرورية للدراسة. ثم قمنا بعد ذلك بإجراء الدراسة الاستطلاعية لتجريب الاستمارة قبل صياغتها النهائية، وذلك لاكتشاف مدى صلاحيتها، حيث قمنا بزيارة 6 مؤسسات بالمنطقة الصناعية ومنطقة النشاطات والتخزين بسطيف، وقد مكنتنا من:

- التعرف على مدى وضوح عبارات الاستمارة من حيث المصطلحات والألفاظ المستعملة ومدى استيعابها من طرف المستجوبين الذين تختلف مستوياتهم التعليمية من مؤسسة إلى أخرى،
- التأكد من وجود تسلسل وترتيب لعبارات الاستمارة بصورة منطقية،
- معرفة الزمن الذي تستغرقه الاستمارة عند التطبيق.

* الملحق رقم (01): استمارة التحكيم.

** الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

ج. مرحلة الصياغة النهائية: وهي المرحلة الأخيرة المتعلقة بالاستمارة، فبعد إعدادها وتجربتها في الميدان، تأتي مرحلة الصياغة النهائية التي قمنا فيها بضبط أجزائها والمحاور الأساسية فيها، والعبارات الضرورية لكل محور، بحيث نخدم الأسئلة المطروحة. ونستعرض فيما يلي محتوى الأجزاء الثلاثة المشكّلة لاستمارة البحث:

الجزء الأول: يتضمن بيانات خاصة بالمستجوب والمؤسسة

* تضم البيانات الخاصة بالمستجوب ما يلي:

- الجنس: فقد يكون المستجوب ذكرا أو أنثى،
- السن: وذلك بالاختيار وفق أربع فئات عمرية: أقل من 30 سنة، يتراوح ما بين 30 و 39 سنة، يتراوح ما بين 40 وأقل من 50 سنة، وأخيرا أن يكون السن يساوي أو يفوق 50 سنة،
- المستوى التعليمي: وفيه يحدد المستجوب ما إذا كان مستواه: ابتدائي، متوسط، ثانوي أو جامعي،
- مجال التخصص: وفيه تم اقتراح تخصصات العلوم الاقتصادية، العلوم القانونية، علم الاجتماع، مع إمكانية تحديد تخصصه إذا لم يكن مقترحا،
- سنوات الخبرة: وتشمل أربعة فئات: أقل من 5 سنوات، تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، تتراوح ما بين 11 و 15 سنة، أو أنها تساوي أو تفوق 16 سنة،
- * أما البيانات الخاصة بالمؤسسة، فهي تضم ما يلي:

- اسم المؤسسة ومقرها الاجتماعي،
- مجال النشاط: تم اقتراح مجالات النشاط الثلاثة الكبرى: البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات،
- الخبرة في مجال النشاط: وذلك منذ سنة بداية نشاط المؤسسة إلى تاريخ المقابلة، وتضمنت ثلاث فئات وهي: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات وأخيرا 11 سنة فما أكثر،
- طبيعة الملكية: لتصنيف إجابات المستجوبين حسب ما إذا كانت المؤسسة عمومية أو خاصة،
- علاقة الملكية بالإدارة: فإذا كانت المؤسسة خاصة، لمعرفة ما إذا كان المسير فيها هو مالِكها أو أن المسير أجير.

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة

سيتم من خلال هذا الجزء دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة، من خلال بعدين أساسيين: بعد استراتيجي وبعد عملي، وذلك من خلال عدة محاور تتضمن 74 عبارة، كما هو موضح فيما يلي:

- * تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ العبارات من 1 إلى 4،
- * الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛ العبارات من 5 إلى 9،
- * الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها؛ العبارات من 10 إلى 15،
- * تخطيط الموارد البشرية؛ العبارات من 16 إلى 19،
- * توظيف (استقطاب، اختيار وتعيين) الموارد البشرية؛ العبارات من 20 إلى 32،
- * تدريب وتطوير الموارد البشرية؛ العبارات من 33 إلى 39،
- * تقييم أداء الموارد البشرية؛ العبارات من 40 إلى 49،
- * نظام الحوافز في المؤسسة؛ العبارات من 50 إلى 58،
- * الأجور في المؤسسة؛ العبارات من 59 إلى 62،
- * الصحة والسلامة المهنية؛ العبارات من 63 إلى 74.

الجزء الثالث: أسس بناء المزايا التنافسية

- يتضمن هذا الجزء أربعة أبعاد رئيسية لدراسة وقياس الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، والتي انعكست في أربعة محاور تضم في مجملها 46 عبارة:
- * تحقيق الجودة؛ العبارات من 75 إلى 86،
 - * تحقيق الإبداع؛ العبارات من 87 إلى 99،
 - * تحقيق الكفاءة؛ العبارات من 100 إلى 110،
 - * تحقيق الاستجابة لحاجات العميل؛ العبارات من 111 إلى 120.

أما فيما يتعلق بثبات الاستمارة: والذي يقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة متغيرات الدراسة، فنلاحظ من الجدول أن معامل الثبات* لمقياس إدارة الموارد البشرية يقدر بـ 0,973، وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ 0,70، وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج، لو أعيد تطبيقه مرة أخرى، تقدر بالتقريب بـ 97%. كما أن معامل الثبات لمقياس الميزة التنافسية يقدر بـ 0,989، وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ 0,70. وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت، بمعنى أن

* الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة، وعليه يمكن اعتماده في الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج، لو أعيد تطبيقه مرة أخرى، تقدر بـ 99% تقريبا.

2. **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة مهمة للحصول على البيانات الضرورية للدراسة. وقد استعملت في العديد من مراحل إعدادها، نذكر منها:

أ. المقابلة مع المدير المالي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف، الذي قدم لنا مختلف التسهيلات، وتناقشنا حول نوعية البيانات المطلوب الحصول عليها من طرف مصالحه، والتي وفرت لنا الإحصائيات ومختلف البيانات بكل جدية واهتمام.

ب. المقابلة مع إدارات بمديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، والتي من خلالها تحصلنا على بيانات تتعلق بتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التشغيل حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2015/12/31 إضافة إلى وضعيتها حسب القطاعات الكبرى، وكذا بيانات حول وضعية المناطق الصناعية ومناطق النشاطات للولاية، سواء كانت موجودة أو مستغلة، مع مساحة كل منها.

ج. المقابلة مع إدارات بشركة التسيير العقاري لولاية سطيف والتي وفرت لنا بيانات حول عدد المؤسسات التي تنشط في كل منطقة صناعية تابعة لها حسب قطاعات النشاط، مع جداول تتضمن أسماء المؤسسات، عناوينها ورقم الهاتف والمساحات المشغولة، إضافة إلى مخططات هندسية تحتوي على اسم المؤسسة ورقم القطعة. مما سهل لنا التنقل والاتصال بالمؤسسات محل الدراسة.

د. المقابلة مع مسؤولي إدارات الموارد البشرية لبعض المؤسسات عند إجراء الدراسة الاستطلاعية لتجريب الاستمارة، للتأكد من صلاحيتها.

هـ. المقابلات مع ممثلي المؤسسات عند تقديم طلب إجراء التبرص، لغرض الحصول على الموافقة.

و. المقابلة مع مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، لغرض استيفاء بيانات الاستثمارات التي تم توزيعها.

وقد سمحت لنا المقابلة ومن خلال طرح الأسئلة، بإثارة أسئلة جديدة مكنتنا من إثراء نوعية وحجم البيانات المحصّل عليها والتعرف على هذه المؤسسات عن قرب، كما تمكنا من تكوين تصوّر حول مدى جدية أفراد العينة في الإجابة على مختلف عبارات الاستمارة، وأيضا حول مدى رغبتهم في التعرف على ما هو أكاديمي وربطه بما هو مطبّق بإداراتهم.

3. **السجلات والوثائق:** لقد مكنتنا زيارتنا لمختلف الإدارات العمومية المذكورة سابقا، من الحصول على وثائق تضم أساسا بيانات وإحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ وذلك من حيث عددها توزيعها حسب قطاعات النشاط، مساهمتها في التشغيل، التعرف على القطاعات الأكثر استقطابا، التعرف على المناطق الصناعية لولاية سطيف من حيث توزيعها ومساحتها.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المطلب على مختلف إجراءات الدراسة الميدانية، منذ إعداد استمارة التحكيم إلى تعبئتها من طرف أفراد العينة، إضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

أولا. إجراءات الدراسة

تضمنت الدراسة الميدانية مجموعة من الإجراءات، نوجزها فيما يلي:

1. تمّ تصميم استمارة في صورتها الأولية، تتضمن 129 عبارة، منها 83 تتعلق بجزء ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية و46 خاصة بجزء أسس بناء المزايا التنافسية. إضافة إلى البيانات الخاصة بالمستجوب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال التخصص وعدد سنوات الخبرة) والبيانات حول المؤسسة (اسمها، مجال نشاطها، خبرتها، طبيعة ملكيتها علاقة الملكية بالإدارة).
2. تمّ عرض هذه الاستمارة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص، لغرض التأكد من صدقها.
3. بعد عملية التحكيم، تمّ حذف 9 عبارات في الجزء المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، دون تغيير في جزء أسس بناء المزايا التنافسية. وبذلك أصبح عدد عبارات الاستمارة في صورتها النهائية 120 (46+74) عبارة.
4. بعد حصولنا على أسماء وعناوين ومجال نشاط المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، طلبنا الحصول على "طلبات ترخيص لإعداد رسالة دكتوراه" من طرف السيد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، ليتم تقديمها إلى مسيري المؤسسات التي سنتوجه إليها لتعبئة استمارة الدراسة.
5. تمّ تقديم الطلبات لمديري 55 مؤسسة (عينة الدراسة)، مع شرح مختصر لطبيعة الدراسة والهدف منها، وهناك بعض المؤسسات الخاصة رفضت استقبالنا لتعبئة استمارة البحث، رغم توضيح نوعية البيانات المراد الحصول عليها وتأكيدها لعدم وجود أسئلة محرّجة أو سرية في مختلف عبارات محاورها.
6. توزيع الاستمارات، بعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، واسترجاعها من المؤسسات محل الدراسة، كان خلال الفترة الممتدة ما بين 2016/05/05 و2016/08/04.

7. تم توزيع الاستثمارات على مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة (مدير الإدارة والمالية، رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة، رئيس دائرة الموارد البشرية، رئيس مصلحة المستخدمين)، وذلك تبعا للهيكل التنظيمي لكل مؤسسة. وقد طلب البعض منهم مدة معينة للإجابة على الاستمارة والعودة فقط لاسترجاعها، وقام آخرون بتحديد موعد لاحق لتعبئة الاستمارة معا نظرا لانشغالهم العديدة، فيما أجاب البعض الآخر في نفس اليوم بحضور الباحثة عن طريق المقابلة الشخصية، والتي أتاحت لنا فرصة التعرف عن كثب على المؤسسة، والتطرق إلى مواضيع ومعلومات عن سير العمل وإمكانيات وعملاء هذه المؤسسات وطموحاتها المستقبلية (التكنولوجية، الموارد البشرية غير القابلة للتقليد، نوعية العملاء وزيادة حجم الحصة السوقية).

8. بعد استرجاع الاستثمارات، تم استبعاد 5 منها نظرا لعدم جدية المستجوبين أو عدم الإجابة على كل العبارات. وعليه، أصبح عدد الاستثمارات المقبولة (بعد الحذف) 50 استمارة. ليصبح بذلك عدد المؤسسات المتوسطة محل الدراسة* هو 50 بدل 55 مؤسسة. وعليه، بلغت نسبة الاستثمارات المقبولة إلى الاستثمارات الموزعة 90,90%، حيث أن: $50 \div 55 = 90,90\%$.

9. تمّ تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل ومعالجتها إحصائيا باستعمال مجموعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية.

ثانيا. الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وحسب نموذج الدراسة المقترح الذي يحدد أنسب الأدوات التي تتطلبها الدراسة، سيتم الاعتماد على المقاييس الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا-كرونباخ: لحساب معاملات ثبات أدوات جمع البيانات.
2. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مفردات العينة المدروسة.
3. الرسوم البيانية: وهي عبارة عن أعمدة بيانية، سيتم استعمالها لتوضيح خصائص أفراد العينة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، ومعرفة مدى تشتت إجاباتهم عن الإجابة المتوسطة، من أجل اتخاذ القرار بشأن عبارات الدراسة وتحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول كل عبارة.

* الملحق رقم (04): قائمة المؤسسات محل الدراسة

5. اختبار (T test) لعينة واحدة: لتحليل عبارات الاستمارة وقياس فرضيات الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المبحوثين.

6. معامل الانحدار: ويُعبّر هذا النموذج عن درجة (قوي جدا إلى ضعيف جدا) واتجاه التأثير (إيجابي أو سلبي) الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، وهما نوعان:

أ. الانحدار البسيط: الذي يحدد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

ب. الانحدار المتعدد: الذي يحدد تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

* تم الاعتماد على السلم الآتي كبداية للعبارات: موافق (3) موافق نوعاً ما (2) غير موافق (1)

* المتوسط الفرضي يساوي (02) أي $2=3/(3+2+1)$ بمعنى يساوي مجموع النقاط الممنوحة لكل بديل من البدائل على عدد البدائل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث، سنقوم بتحليل خصائص أفراد العينة والمؤسسات محل الدراسة، وعرض وتحليل النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها الإستراتيجي والعملي، وكذا عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأسس بناء المزايا التنافسية، وذلك باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية التي أشرنا إليها سابقاً.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة والمؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل خصائص أفراد العينة، التي قمنا بتحديددها في الاستمارة، وتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال التخصص وعدد سنوات الخبرة. وكذا خصائص المؤسسات التي شملتها الدراسة، والمتمثلة في: مجال النشاط، سنوات الخبرة في مجال النشاط، طبيعة الملكية وعلاقة الملكية بالإدارة. وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على الإجابات المتعلقة بمحاور الاستمارة.

أولاً. خصائص أفراد العينة

يتمثل أفراد العينة في مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة، مع إمكانية تدخل أفراد من إدارات أخرى. وفيما يلي، سنقوم بعرض النتائج المحصّل عليها والخاصة ب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مجال التخصص وعدد سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين، وذلك بالاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية.

1. الجنس: توزع أفراد العينة المدروسة بين ذكور وإناث، وبنسب متفاوتة، وفق ما يبينه الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	40	80,00
إناث	10	20,00
المجموع	50	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 40 مستجوبا، وذلك بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الإناث 10 فقط، أي ما نسبته 20% من عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات ومناطق تواجدها، إذ نجد أغلبية مواردها البشرية ذكور وتشكل الإناث فئة قليلة كإطارات في المخبر أو المالية، وذلك في كل المؤسسات محل الدراسة.

2. السن: شملت أعمار أفراد العينة، الفئات العمرية الأربعة التي قمنا بتحديددها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	7	14,00
من 30 إلى 39 سنة	21	42,00
من 40 إلى 49 سنة	6	12,00
50 سنة فأكثر	16	32,00
المجموع	50	100,00

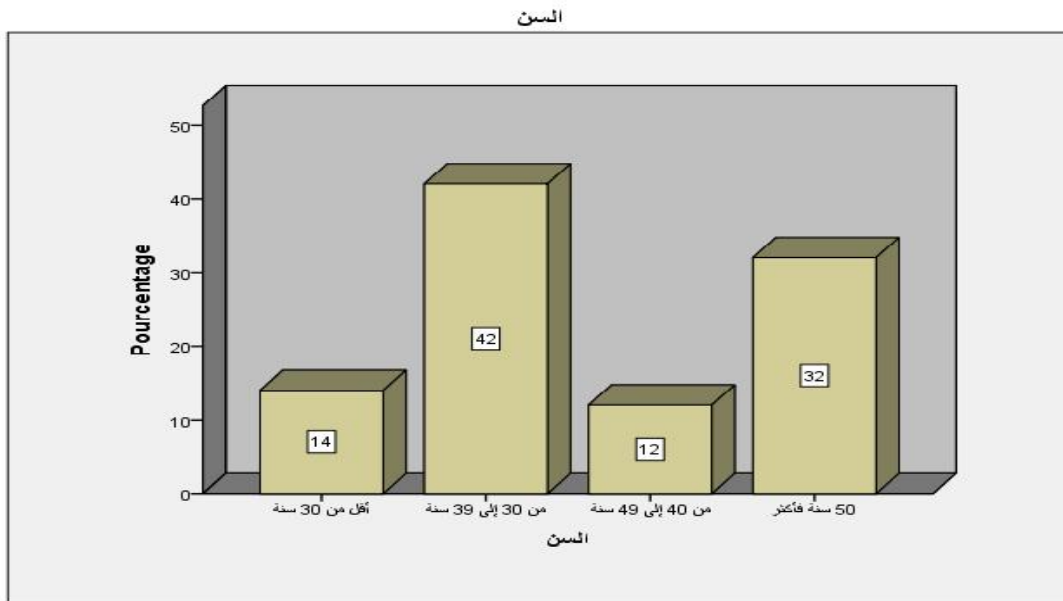
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتبين أن أغلبية مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، يتراوح سنهم ما بين 30 و39 سنة؛ حيث بلغ عددهم 21 مستجوبا، وذلك بنسبة 42%، تليها مباشرة نسبة 32% من المستجوبين أعمارهم تساوي أو تفوق 50 سنة، بما يعادل 16 مستجوبا، بينما بلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 14%، في حين لم تتجاوز نسبة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة 12%، أي ما يقابل 6 أفراد.

وعليه، يمكن استنتاج أن أغلبية المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، تقل أعمارهم عن 49 سنة، وذلك لإدراك مسيري المؤسسات التي شملتها الدراسة مدى أهمية هذه الإدارة والدور الاستراتيجي الذي أصبحت تقوم به، مما انعكس على حرصها في اختيار أفضل الموارد البشرية المتوفرة لديها ليكون على رأس هذه الإدارة بالتحديد، والسن يعتبر أحد عوامل المفاضلة بين المترشحين لشغل هذا المنصب.

ويمكن تمثيل نسب الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب السن



3. المستوى التعليمي: تبين المستوى التعليمي لأفراد العينة ما بين متوسط، ثانوي وجامعي، إلا أن أغليتهم

كانوا جامعيين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
4,00	2	متوسط
12,00	6	ثانوي
84,00	42	جامعي
100,00	50	المجموع

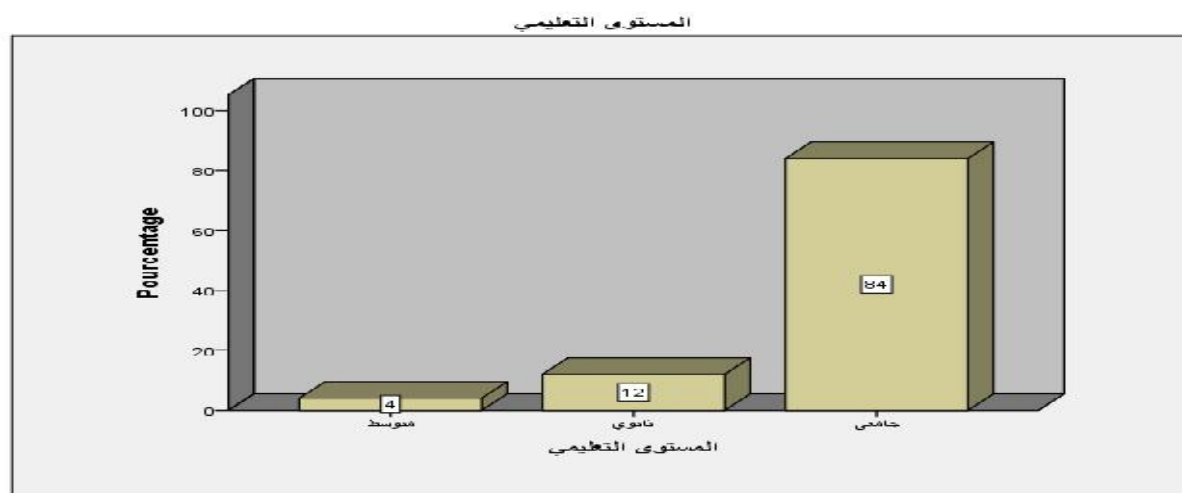
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة يتوزع على ثلاث مستويات، وبنسب متباعدة؛ إذ أن 84% منهم ذوي مستوى جامعي، بما يعادل 42 مستجوب، وقدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 12% وهي ما يمثل 6 أفراد، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط 4% فقط.

استنادا إلى ما سبق، نستنتج أن أغلبية مسؤولي إدارة الموارد البشرية ذوي مستوى جامعي، وذلك لحساسية وأهمية المنصب وعلاقة الإدارة وتكاملها مع الإدارات الأخرى في المؤسسة، مما يتطلب أفراد بمستوى تعليمي عالي.

ويمكن تمثيل النسب الموضحة في الجدول السابق، في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



4. مجال التخصص: فيما يتعلق بمجال تخصص مسؤولي إدارات الموارد البشرية الجامعيين، أظهرت النتائج سيطرة تخصص العلوم الاقتصادية بمختلف فروعها، مقارنة بالتخصصات الأخرى، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب مجالات التخصص

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مجال التخصص
52,40	22	علوم اقتصادية
23,80	10	علوم قانونية
4,80	2	علم الاجتماع
19,00	8	أخرى
100,00	42	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يوضح الجدول أعلاه، أن مجالات تخصص المستجوبين ذوي المستوى الجامعي، تختلف وتتنوع على عدة مجالات؛ حيث أن أغلبهم بما يعادل 52,40% يحوزون على شهادات في العلوم الاقتصادية، بينما 23,80% درسوا العلوم القانونية، وتخصص في علم الاجتماع ما نسبته 4,80% فقط من الجامعيين، في حين درس 19% من مسؤولي إدارة الموارد البشرية الجامعيين تخصصات أخرى، مثل: علم النفس، الإعلام الآلي، الهندسة المدنية، البيولوجيا، ماستر مهني في الموارد البشرية، إضافة إلى التكوين في الإدارة العسكرية.

5. عدد سنوات الخبرة: تم تصنيف عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة على شكل أربع فئات، ولا شك أن لعنصر الخبرة أثر في الإحاطة بمختلف جوانب العمل بالمؤسسة، وزيادة مستويات الولاء إليها. وقد أظهرت النتائج

اختلافات في عدد سنوات خبرة مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	10	20,00
من 05 إلى 10 سنوات	14	28,00
من 11 إلى 15 سنة	5	10,00
16 سنة فما أكثر	21	42,00
المجموع	50	100,00

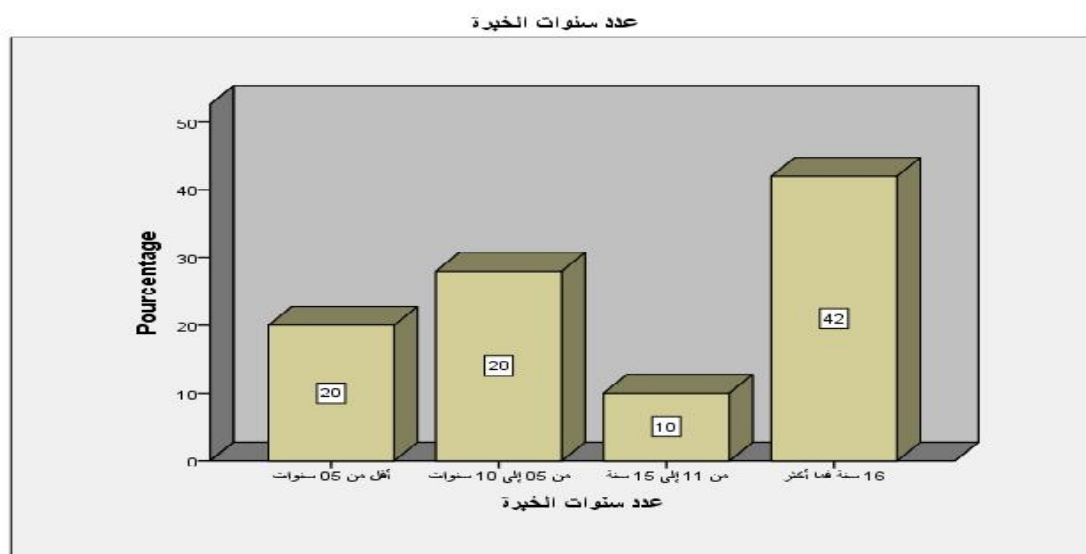
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن 42% من مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، أقدميتهم في المؤسسة تساوي أو تفوق 16 سنة، و28% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، بينما تقدر نسبة الذين تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 5 سنوات بـ 20%، في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم ما بين 11 و15 سنة 10% من المستجوبين.

وعليه، يمكن القول أن 80% من المستجوبين أقدميتهم تساوي أو تفوق 5 سنوات، وهذا يدل على اهتمام هذه المؤسسات بمواردها البشرية وخاصة المتميزة منها، مما أدى إلى استمرارهم في خدمتها. ومن جهة أخرى، على ولائهم إلى مؤسساتهم وتفضيلهم البقاء فيها.

ويمكن تمثيل النسب السابقة لفئات عدد سنوات الخبرة، في الجدول الموالي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



ثانيا. خصائص المؤسسات محل الدراسة

تتمثل الخصائص التي تضمنتها الاستمارة بخصوص المؤسسات محل الدراسة، والتي سنعرضها فيما يلي، في كل من: مجال النشاط، عدد سنوات الخبرة في مجال النشاط، طبيعة الملكية وعلاقة الملكية بالإدارة:

1. **مجال النشاط:** تم تحديد قطاعات النشاط الثلاثة الكبرى، وهي: البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات، وقد بينت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تنشط في مختلف القطاعات التي تم تحديدها. والجدول الموالي يوضح ذلك:

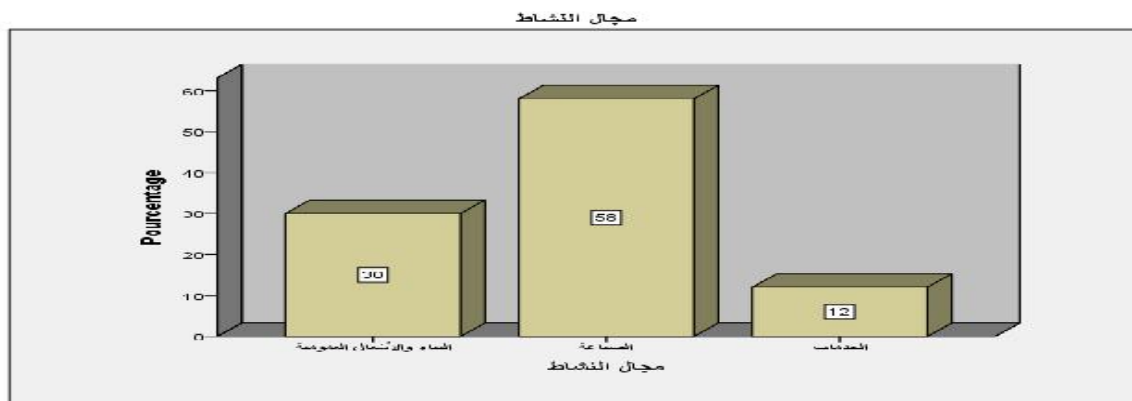
الجدول رقم (20): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مجال النشاط

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مجال النشاط
30,00	15	البناء والأشغال العمومية
58,00	29	الصناعة
12,00	6	الخدمات
100,00	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية هي مؤسسات صناعية، وذلك بنسبة 58% بما يعادل 29 مؤسسة في مجال: الصناعات المعدنية، الكيماويات، الصناعات الغذائية وصناعة الجلود، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي تنشط ضمن قطاع البناء والأشغال العمومية 30% من إجمالي المؤسسات، أي ما يمثل 15 مؤسسة في قطاع مواد البناء، السيراميك والزجاج، والبناء والأشغال العمومية، بينما لم تتجاوز تلك التابعة لقطاع الخدمات نسبة 12% تُشكّل في مجموعها 6 مؤسسات تنشط في مجالات النقل والمواصلات، التجارة والخدمات المقدمة للعائلات. والنسب الواردة في الجدول السابق، يمكن ترجمتها إلى الشكل أدناه:

الشكل رقم (22): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مجال النشاط



2. عدد سنوات الخبرة: انحصرت سنوات خبرة المؤسسات محل الدراسة، في مجال نشاطها، في فئتين فقط، وفق ما يشير إليه الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال النشاط

الخبرة في مجال النشاط	التكرارات	النسبة المئوية (%)
من 05 إلى 10 سنوات	5	10,00
11 سنة فما أكثر	45	90,00
المجموع	50	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تُظهر النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة بما يعادل 45 مؤسسة، يفوق عدد سنوات خبرتها في مجال نشاطها 11 سنة، وذلك بنسبة 90%، في حين تمثل نسبة المؤسسات التي تتراوح خبرتها ما بين 5 إلى 10 سنوات 10% أي 5 مؤسسات فقط. أي أن المؤسسات المدروسة تزاوّل نشاطها منذ مدة معتبرة، وهذا يدل على امتلاكها لإدارة موارد بشرية، بها مختلف الممارسات الضرورية التي مكنتها من الحصول على أفضل الموارد البشرية، وكذلك من الاستمرارية خلال سنوات نشاطها.

3. طبيعة الملكية: المؤسسات المتوسطة محل الدراسة، شأنها شأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، تتوزع بين مؤسسات تابعة للقطاع العام، وأخرى تابعة للقطاع الخاص، وقد جاءت النتائج المحصّل عليها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (22): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الملكية

طبيعة الملكية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
عمومية	19	38,00
خاصة	31	62,00
المجموع	50	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات خاصة وذلك بنسبة 62%، وهذه النسبة تقابل 31 مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، وقد بلغ عدد تلك التابعة للقطاع العام 19 مؤسسة بنسبة 38% من إجمالي المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة. وهذا راجع إلى الدور الذي أصبح يلعبه القطاع الخاص في الميدان الاقتصادي وحجم المبادرات المعتبر لإنشاء مؤسسات لا تتطلب إمكانيات مادية كبيرة، وفي المقابل تساهم في تحقيق مزايا متنوعة لاسيما تحقيق القيمة المضافة، التشغيل وتخفيض حدة مشكلة البطالة والمساهمة في التنمية المحلية وغيرها.

4. **علاقة الملكية بالإدارة:** وذلك بأن يكون المالك بالنسبة للمؤسسة الخاصة، هو نفسه المسير، أم أن المؤسسة تُسير من طرف شخص أجنبي، وقد كانت النتائج كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب علاقة الملكية بالإدارة

علاقة الملكية بالإدارة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المسير هو المالك	30	96,80
المسير أجنبي	1	3,20
المجموع	31	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق، والمتعلقة بنمط الإدارة في المؤسسات الخاصة والتي بلغ عددها في عينة الدراسة 31 مؤسسة، أن المسيرين فيها هم ملاكها بنسبة 96,80% وبالمقابل نسبة 3,20 % فقط من المؤسسات الخاصة، والتي توافق مؤسسة واحدة، كان فيها المسير أجنبيا. وهذا لا يتنافى مع إحدى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي ارتباط الملكية بالإدارة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

تضمنت الاستمارة، كما ذكرنا سابقا، جزءا يضم مجموعة من العبارات لقياس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة التي شملتها دراستنا الميدانية، وقد تم تبويبها على شكل محاور تُشكّل قسمين أساسيين؛ أحدهما يشير إلى البعد الإستراتيجي ويضم ثلاثة محاور، والآخر يرتبط بالبعد العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية ويضم بدوره سبعة محاور.

ومن خلال هذا المطلب، سنقوم بعرض نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، والمتعلقة بالبعد الإستراتيجي على حدة، ثم البعد العملي، يليهما نتائج المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واختبار "T".

أولا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

سنقوم فيما يلي، بعرض نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية، المرتبطة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة محاور تشمل: مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، ثم نقوم بعرض النتائج النهائية للبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها": نبين من خلال الجدول أدناه، نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية، الخاصة بالعبارات التي تقيس مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

الجدول رقم (24): عرض نتائج الإجابات حول مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
1. يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء إستراتيجيتها العامة	2,6400	0,59796	7,568	0,000	دال (موافق)
2. تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	2,8200	0,43753	13,252	0,000	دال (موافق)
3. تبذل الموارد البشرية مجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	2,6800	0,55107	8,726	0,000	دال (موافق)
4. تواجه المؤسسة العديد من التحديات في بيئة عملها الداخلية	1,6800	0,68333	-3,311	0,002	دال (غير موافق)
مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها	2,4550	0,35603	9,037	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، يقدر بـ (2.45) بانحراف معياري قدره (0.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ويطبقون مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسساتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (9.03) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلي المؤسسات محل الدراسة، وهي العبارات الثلاث الأولى والتي تؤكد على اعتماد المؤسسة على مواردها

البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل بمتوسط حسابي قدره (2.82)، والموارد البشرية بما تبذل مجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.68)، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء إستراتيجيتها العامة بمتوسط حسابي قدره (2.64).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهي تمثل العبارة التي لم يوافق عليها مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وهي: تواجه المؤسسة العديد من التحديات في بيئة عملها الداخلية بمتوسط حسابي قدره (1.68).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تبني المؤسسات المدروسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو ما يؤكد على تبني هذه المؤسسات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية": يمكن توضيح نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، على العبارات التي تشير إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
5. تمتلك إدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تعتبر جزء من إستراتيجية المؤسسة	2,6800	0,58693	8,192	0,000	دال (موافق)
6. تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة	2,5800	0,70247	5,838	0,000	دال (موافق)
7. تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة	2,7000	0,58029	8,530	0,000	دال (موافق)
8. تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة	2,7400	0,52722	9,925	0,000	دال (موافق)
9. تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء	2,4800	0,76238	4,452	0,000	دال (موافق)
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,6360	0,48266	9,317	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يقدر بـ (2.63) بانحراف معياري قدره (0.48) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة دوراً إستراتيجياً حسب مسؤولي هذه الإدارة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (9.31) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة دوراً إستراتيجياً. مع عدم وجود اختلافات في مستوى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن إستراتيجية الموارد البشرية تتكامل مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة (تكامل إستراتيجي خارجي) بمتوسط حسابي قدره (2.74)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي داخلي) بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وأن إدارة الموارد البشرية تمتلك إستراتيجية خاصة بها تعتبر جزءاً من إستراتيجية المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.68)، ومشاركة هذه الإدارة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وقيام إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء بمتوسط حسابي قدره (2.48).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تمثل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لإدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات دوراً إستراتيجياً.

3. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها": يتضمن الجدول الموالي، نتائج الإجابات حول العبارات التي تمثل الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي، حسب آراء مسؤولي هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (26): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
10. تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	2,6400	0,59796	7,568	0,000	دال (موافق)
11. يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره	2,8200	0,48192	12,032	0,000	دال (موافق)
12. يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على المهارات الكافية للقيام بمهامه	2,8800	0,32826	18,956	0,000	دال (موافق)
13. يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	2,3400	0,84781	2,836	0,007	دال (موافق)
14. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة	2,3000	0,93131	2,278	0,027	دال (موافق)
15. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف	2,2000	0,83299	1,698	0,096	غير دال (موافق نوعا ما)
الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها	2,5300	0,42816	8,753	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير نتائج هذا الجدول، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، يقدر بـ (2.53) بانحراف معياري قدره (0.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي، متوفرة في المؤسسات محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (8.75) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي متوفرة في المؤسسات محل الدراسة.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى توفر هذه الشروط في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة، وهي العبارات الخمسة الأولى والتي تؤكد أن: مدير إدارة

الموارد البشرية تتوفر على المهارات الكافية للقيام بمهامه بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وأنه يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره بمتوسط حسابي قدره (2.82)، وأن إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وأنه يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وأن إدارة الموارد البشرية تقوم بإجراء المراجعة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة بمتوسط حسابي قدره (2.30).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارة التي كانت الموافقة عليها نوعا ما من طرف مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة وهي: قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قدره (2.20).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تبين مدى توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي وعن قيامها بالمراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها في هذه المؤسسات.

4. عرض النتائج النهائية الخاصة "بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية": يبين الجدول أدناه، النتائج النهائية الخاصة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، والمتضمن المحاور الثلاثة الأساسية المجسدة له، ونعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (27): عرض النتائج الخاصة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	9,037	0,35603	2,4550	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها
دال (موافق)	0,000	9,317	0,48266	2,6360	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
دال (موافق)	0,000	8,753	0,42816	2,5300	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها
دال (موافق)	0,000	11,330	0,33722	2,5403	البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور "البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، يقدر بـ (2.54) بانحراف معياري قدره (0.33) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا إستراتيجيا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (11.33) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن لإدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في المؤسسات محل الدراسة. مع عدم وجود اختلافات في مستوى البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات؛ فكل المحاور كانت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فكل هذه المحاور وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة، والتي تؤكد أن: لإدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا في هذه المؤسسات بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وتوفّر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها بمتوسط حسابي قدره (2.53)، وكذلك تبني المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.45).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل المحاور التي تعبر عن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات بعدا إستراتيجيا.

ثانيا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

سيتم دراسة البعد العملي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، من خلال تحليل إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية على عبارات المحاور السبعة التي تضمنتها الاستمارة، والمتمثلة في كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز ونظام الأجور في المؤسسة، الصحة والسلامة المهنية، ثم عرض النتائج النهائية للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية.

1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تخطيط الموارد البشرية": نقوم بإبراز نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة حول عبارات محور تخطيط الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
16. تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا	2,7400	0,48697	10,745	0,000	دال (موافق)
17. التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة	2,7400	0,48697	10,745	0,000	دال (موافق)
18. يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	2,7600	0,51745	10,386	0,000	دال (موافق)
19. تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية	2,7200	0,49652	10,254	0,000	دال (موافق)
تخطيط الموارد البشرية	2,7400	0,35700	14,657	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الموارد البشرية، يقدر بـ (2.74) بانحراف معياري قدره (0.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ(02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يدركون ويقومون بتخطيط الموارد البشرية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(14.65) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى إدراك وتنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أنه: يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وأن الإدارة تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، وأن التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وأن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.72). إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تعبر عن عملية تخطيط الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على إدراك والقيام بتخطيط الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

2. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "توظيف الموارد البشرية": يبين الجدول، نتائج الإجابات

الخاصة بعبارات محور التوظيف، وفقا لآراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (29): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
20. تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة	2,7200	0,53605	9,498	0,000	دال (موافق)
21. تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة	2,7600	0,47638	11,281	0,000	دال (موافق)
22. تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للاستقطاب	2,6200	0,60238	7,278	0,000	دال (موافق)
23. تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف	2,5800	0,70247	5,838	0,000	دال (موافق)
24. تركز المؤسسة على انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لأداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب	2,8000	0,45175	12,522	0,000	دال (موافق)
25. تعتبر المؤسسة الخبرة المهنية السابقة للمرشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا	2,5800	0,67279	6,096	0,000	دال (موافق)
26. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات الأداء	2,5400	0,67643	5,645	0,000	دال (موافق)
27. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات القدرات الذهنية	2,4400	0,64397	4,831	0,000	دال (موافق)
28. تعتمد المؤسسة على اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلا	2,3400	0,74533	3,226	0,002	دال (موافق)
29. تعتمد المؤسسة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين	2,8200	0,43753	13,252	0,000	دال (موافق)
30. يتم التعيين وفق مبدأ الحياد بعيدا عن الحسوبية والعلاقات الشخصية	2,4000	0,69985	4,041	0,000	دال (موافق)
31. تتم التهيئة المبدئية للعامل الجديد بتعريفه بالمؤسسة، الوظيفة والزملاء	2,8000	0,49487	11,431	0,000	دال (موافق)
32. التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته	2,9400	0,23990	27,707	0,000	دال (موافق)
التوظيف	2,6567	0,28438	16,328	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمحور توظيف الموارد البشرية، يقدر بـ (2.65) بانحراف معياري قدره (0.28) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التوظيف بحيث يركزون على استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية المناسبة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (16.32) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، فالمؤسسات محل الدراسة إذن تهتم بدقة بعملية توظيف مواردها البشرية.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية توظيف الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (0.02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة، والتي تؤكد:

أ. فيما يتعلق بعملية استقطاب الموارد البشرية، أن: المؤسسات تعتمد على مصادر الاستقطاب الداخلية (الترقية، النقل، الإعلانات) لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وأنها تسعى لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة بمتوسط حسابي قدره (2.72)، وأنه يتم الاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب (وبالتحديد مكاتب التوظيف للوكالة الوطنية للتشغيل) بمتوسط حسابي قدره (2.62)، وأن المؤسسات تسعى إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف بما بمتوسط حسابي قدره (2.58).

ب. وبخصوص عملية الاختيار فإنه: يتم الاعتماد على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين، للتعرف على الخبرة العملية، الخلفية التعليمية والخصائص الشخصية في آن واحد بمتوسط حسابي قدره (2.82)، ويتم التركيز على انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لأداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وأنها تعتبر الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وأنها تعتمد في عملية الاختيار على اختبارات الأداء والتي يطلب فيها من المترشح أداء عمل معين بمتوسط حسابي قدره (2.54)، وتعتمد في عملية الاختيار على اختبارات القدرات الذهنية لقياس القدرة على التحليل والتلخيص والملاحظة وسرعة الإدراك بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وتعتمد على اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلا بمتوسط حسابي قدره (2.34).

ج. أما فيما يتعلق بعملية التعيين، فهناك تأكيد على أنه: يتم التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته لتثبيتته، نقله أو فصله بمتوسط حسابي قدره (2.94)، وتتم التهيئة المبدئية للعامل الجديد بتعريفه بالمؤسسة، الوظيفة والزملاء بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وأنه يتم التعيين وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية بمتوسط حسابي قدره (2.40).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تشير إلى دقة ومدى أهمية عملية التوظيف والتي تشتمل على الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهو ما يؤكد على تبني هذه المؤسسات لمختلف إجراءات عملية التوظيف.

3. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تدريب وتطوير الموارد البشرية": يمكن توضيح نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة حول العبارات التي تقيس محور تدريب وتطوير الموارد البشرية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
33. تركز البرامج التدريبية على إكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
34. يتم تدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال تربيته	2,3200	0,86756	2,608	0,012	دال (موافق)
35. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل	2,3200	0,79385	2,850	0,006	دال (موافق)
36. تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء	2,4400	0,88433	3,518	0,001	دال (موافق)
37. تعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية	2,3200	0,86756	2,608	0,012	دال (موافق)
38. يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
39. يظهر أثر التدريب على أداء الفرد في العمل	2,4000	0,85714	3,300	0,002	دال (موافق)
تدريب وتطوير الموارد البشرية	2,3829	0,75286	3,596	0,001	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور تدريب وتطوير الموارد البشرية، يقدر بـ (2.38) بانحراف معياري قدره (0.75) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يهتمون بتدريب وتطوير مواردهم البشرية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.59) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بتدريب وتطوير مواردها البشرية.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي (0.02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة، والتي تؤكد أن: البرامج التدريبية تركز على إكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة، ويتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة، وتعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء بمتوسط حسابي قدره (2.44)، ويظهر أثر التدريب على أداء الفرد في العمل بمتوسط حسابي قدره (2.40)، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل، وتعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية، ويتم تدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال ترقيته بمتوسط حسابي قدره (2.32).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة على كل العبارات التي تعبر عن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على إدراك ومدى أهمية هذا النشاط في المؤسسات التي شملتها دراستنا الميدانية.

4. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تقييم أداء الموارد البشرية": نقوم بإبراز نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية حول العبارات التي تعبر عن تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
40. يمكن تقييم الأداء من تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	2,4800	0,83885	4,046	0,000	دال (موافق)
41. يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى	2,3600	0,82709	3,078	0,003	دال (موافق)
42. يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز والمحاباة	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
43. تعتمد إدارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
44. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد معايير موضوعية للمقارنة	2,3600	0,80204	3,174	0,003	دال (موافق)
45. يتم إعلام الأفراد عن جوانب القوة والضعف في أدائهم	2,2600	0,72309	2,543	0,014	دال (موافق)
46. يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية	2,3400	0,89466	2,687	0,010	دال (موافق)
47. تتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى إذا تبين أنه يمتلك قدرات أعلى مما تتطلبه وظيفته الحالية	2,3400	0,87155	2,759	0,008	دال (موافق)
48. يضمن نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز	2,3200	0,84370	2,682	0,010	دال (موافق)
49. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة	2,4400	0,83690	3,718	0,001	دال (موافق)
تقييم أداء الموارد البشرية	2,3780	0,71237	3,752	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تبين معطيات هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحوّر تقييم أداء الموارد البشرية، يقدر بـ (2.37) بانحراف معياري قدره (0.71) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ(02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يقومون بالتقييم الدقيق لأداء مواردهم البشرية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(3.75) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى دقة تنفيذ عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة، وهي تؤكد أن: تقييم الأداء يمكنهم من تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية بمتوسط حسابي قدره (2.48)، ويوفر نظام تقييم الأداء معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز والمحاباة، وتعتمد إدارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد معايير موضوعية للمقارنة في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، ويمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وتتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى إذا تبين أنه يمتلك قدرات أعلى مما تتطلبه وظيفته الحالية، ويتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وأن نظام التقييم العادل للأداء يضمن تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز بمتوسط حسابي قدره (2.32)، ويتم إعلام الأفراد عن جوانب القوة والضعف في أدائهم بمتوسط حسابي قدره (2.26).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية على كل العبارات التي تمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على القيام بعملية التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

5. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "نظام الحوافز في المؤسسة": يبين الجدول أدناه، نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور نظام الحوافز، حسب آراء مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (32): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
50. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض زيادة كمية وجودة المنتجات	2,3600	0,87505	2,909	0,005	دال (موافق)
51. تقوم إدارة الموارد البشرية بمنح الحوافز وخاصة المادية منها في مواعيد محددة	2,2400	0,89351	1,899	0,063	غير دال (موافق نوعا ما)
52. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل	2,3600	0,85141	2,990	0,004	دال (موافق)
53. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها	2,3200	0,79385	2,850	0,006	دال (موافق)
54. نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي	2,2800	0,83397	2,374	0,022	دال (موافق)
55. تسمح المؤسسة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات	2,2000	0,72843	1,941	0,058	غير دال (موافق نوعا ما)
56. تشجع إدارة الموارد البشرية الحوافز الفردية لأنها تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد	2,3200	0,84370	2,682	0,010	دال (موافق)
57. تمنح إدارة الموارد البشرية الحوافز الجماعية لأنها تُنمي روح العمل كفريق متكامل	2,2800	0,83397	2,374	0,022	دال (موافق)
58. تستخدم إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية في حالة الإهمال أو التقصير في الأداء	2,4400	0,88433	3,518	0,001	دال (موافق)
نظام الحوافز في المؤسسة	2,3111	0,70129	3,137	0,003	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور نظام الحوافز في المؤسسة، يقدر بـ (2.31) بانحراف معياري قدره (0.70) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ(02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يقومون بتحفيز مواردهم البشرية بمختلف أنواع الحوافز.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(3.13) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحفيز مواردها البشرية.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحفيز الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: إدارة الموارد البشرية تستخدم الحوافز السلبية مثل (التوبيخ، الإنذار، خفض الأجر والترتبة) في حالة الإهمال أو التقصير في الأداء بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وتعمل إدارة

الموارد البشرية على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل، وكذلك على تحفيز الأفراد لغرض زيادة كمية وجودة المنتجات بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها، وتشجع الحوافز الفردية لأنها تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد بمتوسط حسابي قدره (2.32)، وأن نظام الحوافز المعتمد لديها يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وتمنح إدارة الموارد البشرية الحوافز الجماعية لأنها تنمي روح العمل كفريق متكامل بمتوسط حسابي قدره (2.28).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعاً ما من طرف مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة وهي: قيام إدارة الموارد البشرية بمنح الحوافز وخاصة المادية منها في مواعيد محددة بمتوسط حسابي قدره (2.24)، وتسمح المؤسسة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره (2.20).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن نظام الحوافز في، وهو ما يؤكد على قيام هذه المؤسسات بتحفيز مواردها البشرية بمختلف أنواع الحوافز.

6. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الأجور في المؤسسة": يمكن توضيح نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة فيما يخص العبارات التي تجسد محور الأجور في المؤسسة، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالأجور في المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
59. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان حصول الأفراد على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب	2,4000	0,90351	3,130	0,003	دال (موافق)
60. تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المؤسسة مع تلك المدفوعة من طرف مؤسسات في نفس قطاع النشاط	2,2600	0,80331	2,289	0,026	دال (موافق)
61. تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة	2,4000	0,92582	3,055	0,004	دال (موافق)
62. يمنح الأجر على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة	2,4000	0,88063	3,212	0,002	دال (موافق)
نظام الأجور في المؤسسة	2,3650	0,74438	3,467	0,001	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول السابق، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور الأجور في المؤسسة، يقدر بـ (2.36) بانحراف معياري قدره (0.74) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية يهتمون بمستوى وعدالة الأجور في مؤسساتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.46) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بمستوى وعدالة الأجور فيها.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى عدالة الأجور في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، والتي تؤكد أن: الأجر يُمنح على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان حصول الأفراد على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب، وتعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وتتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المؤسسة مع تلك المدفوعة من طرف مؤسسات في نفس قطاع النشاط بمتوسط حسابي قدره (2.26).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة على كل العبارات التي تعبر عن الأجور في المؤسسة، وهو ما يؤكد على أن هناك اهتمام بمستوى وعدالة الأجور في هذه المؤسسات.

7. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الصحة والسلامة المهنية": نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات المحور الخاص بالصحة والسلامة المهنية، وفقا لآراء مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
63. تعمل إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الحوادث ذات الصلة بالعمل	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
64. تحرص إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الأمراض المهنية	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
65. تعمل الإدارة على التنبيه بالمخاطر المحتملة لغرض السيطرة عليها أو تجنبها	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
66. توفر إدارة الموارد البشرية نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
67. يتم تدريب العاملين على استخدام معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية	2,4400	0,83690	3,718	0,001	دال (موافق)
68. يتم وضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
69. يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل	2,4800	0,88617	3,830	0,000	دال (موافق)
70. تقوم إدارة الموارد البشرية بجولات رقابية مفاجئة بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية	2,2800	0,83397	2,374	0,022	دال (موافق)
71. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى تصرف خاطئ من أحد الأفراد أثناء العمل	2,3600	0,82709	3,078	0,003	دال (موافق)
72. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى عدم صيانة الآلات بشكل دوري	2,3600	0,80204	3,174	0,003	دال (موافق)
73. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى بيئة العمل غير المناسبة	2,3000	0,86307	2,458	0,018	دال (موافق)
74. تعتبر معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة	2,3400	0,79821	3,012	0,004	دال (موافق)
الصحة والسلامة المهنية	2,4100	0,72937	3,975	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي لمحور الصحة والسلامة المهنية، يقدر بـ (2.41) بانحراف معياري قدره (0.72) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية يهتمون بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في مؤسساتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.97) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بصحة وسلامة مواردها البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى الاهتمام بصحة وسلامة العاملين في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، والتي تؤكد أن: إدارة الموارد البشرية تعمل على حماية العاملين من الحوادث ذات الصلة بالعمل، وتوفر إدارة الموارد البشرية نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع، ويتم وضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة، ويتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل بمتوسط حسابي قدره (2.48)، ويتم تدريب العاملين على استخدام معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية، وتعمل الإدارة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة لغرض السيطرة عليها أو تجنبها بمتوسط حسابي قدره (2.44)، ويعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى عدم صيانة الآلات بشكل دوري أو يعود سببها إلى تصرف خاطئ من أحد الأفراد أثناء العمل بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وتعتبر معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (2.34)، ويعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى بيئة العمل غير المناسبة بمتوسط حسابي قدره (2.30)، وتقوم إدارة الموارد البشرية بجولات رقابية مفاجئة بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية بمتوسط حسابي قدره (2.28). إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة على كل العبارات التي تعبر عن الأمن والسلامة المهنية للعاملين، وهو ما يؤكد على أن هناك اهتمام وحرص على صحة وسلامة العاملين من مختلف المخاطر ذات الصلة بالعمل في المؤسسات المدروسة.

8. عرض النتائج النهائية الخاصة "بالبعد العملي لإدارة الموارد البشرية": يتضمن الجدول أدناه، النتائج النهائية المتعلقة بالبعد العملي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، وفقا لآراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية فيها، والمتضمن المحاور السبعة الأساسية الجسدة له، ونعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (35): عرض النتائج الخاصة بالبعد العملي لإدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
تخطيط الموارد البشرية	2,7400	0,35700	14,657	0,000	دال (موافق)
التوظيف	2,6567	0,28438	16,328	0,000	دال (موافق)
تدريب وتطوير الموارد البشرية	2,3829	0,75286	3,596	0,001	دال (موافق)
تقييم أداء الموارد البشرية	2,3780	0,71237	3,752	0,000	دال (موافق)
نظام الحوافز في المؤسسة	2,3111	0,70129	3,137	0,003	دال (موافق)
نظام الأجور في المؤسسة	2,3650	0,74438	3,467	0,001	دال (موافق)
الصحة والسلامة المهنية	2,4100	0,72937	3,975	0,000	دال (موافق)
البعد العملي لإدارة الموارد البشرية	2,5063	0,41896	8,546	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور البعد العملي لإدارة الموارد البشرية، يقدر بـ (2.50) بانحراف معياري قدره (0.41) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.02)، وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا عمليا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (8.54) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن هناك بعد عملي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. مع عدم وجود اختلافات في مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات في المحاور السبعة التي تعبر عنه:

فكل المحاور كانت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (0.02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فكل هذه المحاور وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، والتي تؤكد أنه: يتم القيام بتخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وتتبنى هذه المؤسسات مختلف إجراءات عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) بمتوسط حسابي قدره (2.65)، وهناك حرص واهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين بمتوسط حسابي قدره (2.41)، ويتم الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وأنه يتم تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.37)، ويتم الاهتمام بمستوى وعدالة الأجور الممنوحة للعاملين بمتوسط حسابي قدره (2.36)، ويتم تحفيز الموارد البشرية بمختلف أنواع الحوافز بمتوسط حسابي قدره (2.31).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة على كل المحاور التي تمثل البعد العملي لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لإدارة الموارد البشرية بعدا عمليا في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا. عرض النتائج النهائية الخاصة بالمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية": نستعرض في هذا الصدد النتائج النهائية الخاصة بالمتغير المستقل لهذه الدراسة، والناجمة عن تحليل الإجابات حول عبارات البعد الإستراتيجي والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالاعتماد على آراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): عرض النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,5403	0,33722	11,330	0,000	دال (موافق)
البعد العملي لإدارة الموارد البشرية	2,5063	0,41896	8,546	0,000	دال (موافق)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	2,5233	0,32458	11,401	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية، يقدر بـ (2.52) بانحراف معياري قدره (0.32) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا إستراتيجيا وآخر عمليا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (11.40) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن هناك بعدا إستراتيجيا وآخر عمليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات من محور إلى آخر:

فقد كانت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فهذه المحاور وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة، حيث هناك تأكيد على أن: لإدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا بمتوسط حسابي قدره (2.54)، وأيضا لها بعدا عمليا بمتوسط حسابي قدره (2.50).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة على المحاور التي تمثل وتعبّر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا إستراتيجيا وبعدا عمليا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية

لقد اشتملت الاستمارة على جزء يتكون من أربعة محاور لدراسة (قياس) الميزة التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، وهي تمثل الأسس العامة لبنائها، وتتمثل في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء. ويتكون كل محور من عدد من العبارات التي أجاب عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة. وسنقوم من خلال هذا المطلب، بعرض وتحليل نتائج الإجابات المتحصل عليها، والمتعلقة بمحور تحقيق

الجودة، ثم تحقيق الإبداع، ويليهما تحقيق الكفاءة فتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، وأخيرا نتائج المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واختبار "T".

أولا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الجودة"

يتضمن الجدول أدناه، نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، والخاصة بالعبارات التي تبين مدى قدرتها على تحقيق الجودة لمنتجاتها وخدماتها، نعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (37): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الجودة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
75. تعمل المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها	2,4400	0,83690	3,718	0,001	دال (موافق)
76. تقوم المؤسسة وبصفة مستمرة بتقييم حاجات ورغبات العملاء	2,3800	0,83029	3,236	0,002	دال (موافق)
77. تهتم المؤسسة بتحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
78. تهتم المؤسسة بجودة تصميم منتجاتها	2,4000	0,83299	3,395	0,001	دال (موافق)
79. تعمل المؤسسة على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم	2,4800	0,81416	4,169	0,000	دال (موافق)
80. تتميز منتجات المؤسسة، عند استعمالها، بالقدرة على تحقيق رضا العملاء	2,4800	0,83885	4,046	0,000	دال (موافق)
81. يتم إحداث تغييرات في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم	2,3600	0,85141	2,990	0,004	دال (موافق)
82. تصميم منتجات المؤسسة يلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء	2,3400	0,79821	3,012	0,004	دال (موافق)
83. يلتزم الموردون بتوفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب	2,3600	0,85141	2,990	0,004	دال (موافق)
84. تركز المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر	2,4800	0,81416	4,169	0,000	دال (موافق)
85. تركز المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار يؤدي إلى الزيادة في حصتها السوقية	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
86. يؤدي تبني الجودة من طرف المؤسسة إلى تعزيز مركزها التنافسي	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
الجودة	2,4267	0,77949	3,870	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لخور تحقيق الجودة، يقدر بـ (2.42) بانحراف معياري قدره (0.77) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يُقرون بمدى اهتمام مؤسساتهم بتحقيق جودة منتجاتها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.87) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات التي شملتها الدراسة تهتم بتحقيق جودة منتجاتها.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى تحقيق جودة المنتجات في هذه المؤسسات من عبارة لأخرى: فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم وهو ما يعرف بجودة المطابقة، وتركز المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر، وتتميز منتجات المؤسسة، عند استعمالها، بالقدرة على تحقيق رضا العملاء أي جودة الأداء، وتهتم بتحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة، ويؤدي تبني الجودة من طرف المؤسسة إلى تعزيز مركزها التنافسي بمتوسط حسابي قدره (2.48)، وتعمل المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها، وتركيزها على تحسين جودة المنتجات باستمرار يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وتهتم المؤسسة بجودة تصميم منتجاتها والتي تمثل خصائص ومواصفات تصنيع المنتج بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وتقوم المؤسسة وبصفة مستمرة، بتقييم حاجات ورغبات العملاء بمتوسط حسابي قدره (2.38)، ويتم إحداث تغييرات في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم، ويلتزم الموردون بتوفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وتصميم منتجات المؤسسة يلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء بمتوسط حسابي قدره (2.34).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون للمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تمثل مدى قدرتها على تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وهو ما يؤكد على تحقيق الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الإبداع"

يبين الجدول التالي، نتائج الإجابات الخاصة بعبارات محور تحقيق الإبداع ومدى القدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، حسب آراء مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (38): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الإبداع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
87. يقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية	2,2600	0,72309	2,543	0,014	دال (موافق)
88. يتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة	2,3000	0,83910	2,528	0,015	دال (موافق)
89. تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى	2,0400	0,85619	0,330	0,743	غير دال (موافق نوعا ما)
90. تتمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمتوقعين	2,3800	0,83029	3,236	0,002	دال (موافق)
91. للمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة	2,2000	0,60609	2,333	0,024	دال (موافق)
92. تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الآراء والأساليب الجديدة	2,4400	0,81215	3,831	0,000	دال (موافق)
93. تتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية	2,4000	0,80812	3,500	0,001	دال (موافق)
94. تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع	2,3400	0,77222	3,113	0,003	دال (موافق)
95. تتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها	2,3000	0,76265	2,782	0,008	دال (موافق)
96. يتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب	2,3000	0,78895	2,689	0,010	دال (موافق)
97. تدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة	2,3200	0,76772	2,947	0,005	دال (موافق)
98. يتم دعم المبدعين من خلال تقلص المخاوف المادية والمعنوية	2,2400	0,84660	2,005	0,051	غير دال (موافق نوعا ما)
99. يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية	2,4000	0,85714	3,300	0,002	دال (موافق)
الإبداع	2,3015	0,63809	3,342	0,002	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الإبداع، يقدر بـ (2.30) بانحراف معياري قدره (0.63) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ(02)، وهذا يعني أنه يوجد إبداع في المؤسسات المدروسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(3.34) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحقيق الإبداع.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الإبداع في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الآراء والأساليب الجديدة بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وتتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية كالفضول، الالتزام بهدف سامي، المرونة، التلقائية، تبادل الرأي، وأن الإبداع بها يؤدي إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وتتمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمتوقعين بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وتعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وتدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة بمتوسط حسابي قدره (2.32)، وتتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها، ويتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب، ويتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.30)، ويقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وللمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي قدره (2.20).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أنه: يتم دعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي قدره (2.24)، وتقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى بمتوسط حسابي قدره (2.04).

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، وهو ما يؤكد على وجود إبداع في هذه المؤسسات.

ثالثا. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الكفاءة"

يمكن توضيح نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، على العبارات التي تشير إلى مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الكفاءة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
100. تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
101. تكلفة الوحدة المنتجة منخفضة نتيجة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع	2,3000	0,76265	2,782	0,008	دال (موافق)
102. تعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية	2,4000	0,83299	3,395	0,001	دال (موافق)
103. أنظمة التصنيع بالمؤسسة قادرة على إنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات	2,4000	0,78246	3,615	0,001	دال (موافق)
104. تتميز المؤسسة بالقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية	2,4400	0,83690	3,718	0,001	دال (موافق)
105. تعمل المؤسسة على تخفيض معدلات تحول عمالها إلى منتجات المؤسسات المنافسة	2,4000	0,83299	3,395	0,001	دال (موافق)
106. تركز المؤسسة على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج	2,2800	0,70102	2,824	0,007	دال (موافق)
107. تعمل المؤسسة على التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير	2,4000	0,83299	3,395	0,001	دال (موافق)
108. تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	2,4000	0,80812	3,500	0,001	دال (موافق)
109. مهارات الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية للمؤسسة	2,4400	0,78662	3,955	0,000	دال (موافق)
110. تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف	2,2400	0,84660	2,005	0,051	غير دال (موافق نوعا ما)
الكفاءة	2,3800	0,70243	3,825	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الكفاءة، يقدر بـ (2.38) بانحراف معياري قدره (0.70) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أنه يتم تحقيق الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة حسب ممثلي هذه المؤسسات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة ب(3.82) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن يتم تحقيق الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة. ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الكفاءة في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بمتوسط حسابي قدره (2.48)، وأن مهارات الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية للمؤسسة، وتتميز المؤسسة بالقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وأنظمة التصنيع بالمؤسسة قادرة على إنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات، وتقوم باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية، وتعمل أيضا على التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير، وتحرص المؤسسة على تخفيض معدلات تحول عملائها إلى منتجات المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وأن تكلفة الوحدة المنتجة منخفضة نتيجة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع بمتوسط حسابي قدره (2.30)، وتركز كذلك على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج بمتوسط حسابي قدره (2.28).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارة التي كانت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أنه: تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قدره (2.24).

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الكفاءة، وهو ما يؤكد على تحقيق هذه المؤسسات الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية.

رابعاً. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء"

نقوم بإبراز نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، والخاصة بالعبارات التي تجسد محور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
111. تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها	2,4800	0,86284	3,934	0,000	دال (موافق)
112. تقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها	2,2800	0,80913	2,447	0,018	دال (موافق)
113. تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة	2,4400	0,83690	3,718	0,001	دال (موافق)
114. الجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته	2,4000	0,75593	3,742	0,000	دال (موافق)
115. تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها	2,1600	0,84177	1,344	0,185	غير دال (موافق نوعاً ما)
116. تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وتقدم خدمات حسب طلب العملاء	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
117. تحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء	2,3800	0,83029	3,236	0,002	دال (موافق)
118. تؤدي الاستجابة السريعة إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل	2,4400	0,88433	3,518	0,001	دال (موافق)
119. يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم	2,4000	0,80812	3,500	0,001	دال (موافق)
120. التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة	2,4400	0,86094	3,614	0,001	دال (موافق)
الاستجابة لحاجات العملاء	2,3800	0,72081	3,728	0,001	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، يقدر بـ (2.38) بانحراف معياري قدره (0.72) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.72)، وهذا يعني حسب ممثلي المؤسسات محل الدراسة، أنه يتم تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسساتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.72) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسات محل الدراسة تحقق الاستجابة لحاجات عملائها.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن: المؤسسة تضع العميل في مقدمة اهتماماتها بمتوسط حسابي قدره (2.48)، وتعمل على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، وتقوم المؤسسات بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، وأن التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وأن الاستجابة السريعة تؤدي إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل بمتوسط حسابي قدره (2.44)، والجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته، ويتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وتحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وتقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها، وهو ما يعرف بخدمات ما قبل البيع، بمتوسط حسابي قدره (2.28).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي العبارة التي جاءت الموافقة عليها نوعا ما من طرف ممثلي المؤسسات المدروسة وهي أن: المؤسسة تلتزم بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها بمتوسط حسابي قدره (2.16).

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، وهو ما يؤكد على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الاستجابة لحاجات عملائها.

خامسا. عرض النتائج النهائية الخاصة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"

نستعرض فيما يلي النتائج النهائية الخاصة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" والناجمة عن تحليل الإجابات حول عبارات المحاور الأربعة المحسدة له، والمتمثلة في الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وذلك وفقا لآراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): عرض النتائج الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
الجودة	2,4267	0,77949	3,870	0,000	دال (موافق)
الإبداع	2,3015	0,63809	3,342	0,002	دال (موافق)
الكفاءة	2,3800	0,70243	3,825	0,000	دال (موافق)
الاستجابة لحاجات العملاء	2,3800	0,72081	3,728	0,001	دال (موافق)
الميزة التنافسية	2,3721	0,67466	3,899	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لتحقيق الميزة التنافسية، يقدر بـ (2.37)، بانحراف معياري قدره (0.67) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (0.02)، وهذا يعني أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.89) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية

مع عدم وجود اختلافات في مستوى القدرة على بناء المزايا التنافسية في هذه المؤسسات في المحاور الأربعة التي تمثل الأسس العامة لبنائها:

فكل المحاور جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (0.02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فهذه المحاور وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد: تحقيق جودة المنتجات والخدمات بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وتحقيقها الكفاءة في وظائف الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية، وكذا تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وتحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي قدره (2.30).

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات المدروسة على كل المحاور التي تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وهو ما يؤكد على أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية.

المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المبحث، بتقييم مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المقترحة والدراسات السابقة، وتحديد النتائج العامة للدراسة، وبلاستناد إلى هذه الأخيرة نقوم بتقديم بعض المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: نتائج أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا المطلب النتائج المتعلقة بتأثير كلا من البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، وكذا النتائج الخاصة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وللتعرف على درجة واتجاه التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، سيتم الاعتماد على معامل الانحدار (البسيط والمتعدد)، ومن أجل فهم نتائج الجداول الخاصة بمعامل الانحدار، ننظر أساساً إلى قيمة مستوى الدلالة الخاصة بقيمة "T" للمتغير أو المتغيرات المستقلة وباقي العوامل، ونركز فقط على رقمين بعد الفاصلة. ويتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، علماً أنه إذا كانت إشارة "T" موجبة يكون التأثير إيجابياً، وإذا كانت إشارة "T" سالبة يكون التأثير سلبياً، ويتم تحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع عن طريق قيمة معامل التحديد.

أولاً. أثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

فيما يلي سنستعرض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء والميزة التنافسية، ثم نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الإستراتيجي على: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء والميزة التنافسية. ليتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين من عدمه، وتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع، حسب كل حالة.

1. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: وتتضمن النتائج المتعلقة باختبار معامل الانحدار لتأثير مختلف عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهي (مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها)، على أسس بناء المزايا التنافسية وهي (الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء)، كلا على حدا، ثم تأثير هذه العناصر على الميزة التنافسية، وذلك للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أ. تأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,509	0,455	0,753	0,000	15,888	0,650	0,489	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,182	- 1,354			0,286	- 0,387	مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها
لا يؤثر		0,236	- 1,200			0,224	- 0,269	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	6,782			0,210	1,421	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (15.88) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها (6.78) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.42) في المتغير التابع (الجودة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.509) من التباين في المتغير التابع، أي أن (50.90%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الجودة.

وعليه، يمكن القول أن: الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها في المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة، في حين لا يؤثر عليها كل من: تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، وكذا الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ب. تأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع: يبين الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,470	0,094	1,710	0,000	13,574	0,553	0,945	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,061	- 1,918			0,243	- 0,466	مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تزد من أهميتها
لا يؤثر		0,624	- 0,494			0,191	- 0,094	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	6,094			0,178	1,086	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (13.57) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات المدروسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها (6.09) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.08) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.470) من التباين في المتغير التابع، أي أن (47.00%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الإبداع.

وعليه، يمكن القول أن: الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، في حين لا يؤثر عليه كل من: تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ج. تأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة: سيتم استعراض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة في المؤسسات المدروسة، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,587	0,442	0,776	0,000	21,830	0,537	0,417	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,203	- 1,292			0,236	- 0,305	مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها
لا يؤثر		0,113	- 1,618			0,185	- 0,299	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	7,996			0,173	1,384	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (21.83) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها (7.99) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.38) في المتغير التابع (الكفاءة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.587) من التباين في المتغير التابع، أي أن (58.70%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الكفاءة.

وعليه، يمكن القول أن: الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الكفاءة، بينما لا يؤثر عليها كل من: تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

د. تأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: يتضمن الجدول الموالي، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء بالمؤسسات التي شملتها الدراسة:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,461	0,189	1,333	0,000	13,097	0,630	0,839	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,256	- 1,149			0,277	- 0,318	مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها
لا يؤثر		0,138	- 1,508			0,217	- 0,327	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	6,199			0,203	1,258	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (13.09) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها (6.19) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.25) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.461) من التباين في المتغير التابع، أي أن (46.10%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور

الإستراتيجي المنوط بها، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

وعليه، يمكن القول أن: الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء، في حين لا يؤثر عليها كل من: تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

هـ. تأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: سنقوم بإبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بالمؤسسات المدروسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,558	0,214	1,261	0,000	19,380	0,533	0,673	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,122	- 1,573			0,234	- 0,369	مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها
لا يؤثر		0,185	- 1,345			0,184	- 0,247	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	7,486			0,172	1,287	الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه، أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (19.38) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها (7.48) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.28) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2)

المقدر بـ(0.558) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية. وعليه، يمكن القول أن: الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية، في حين لا يؤثر عليها كل من: تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها، وكذا الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: نستعرض في هذا الإطار نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أسس بناء المزايا التنافسية، وهي كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، كلا على حدا، ثم تأثيره على الميزة التنافسية، وذلك للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أ. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة: سيتم عرض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,086	0,392	0,864	0,039	4,508	0,817	0,706	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,039	2,123			0,319	0,677	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (4.50) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (2.12) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.67) في المتغير التابع (الجودة)، وهذا المتغير المستقل

يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.086) من التباين في المتغير التابع، أي أن (8.60%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تكن بها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.39)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الجودة.

وعليه، يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الجودة.

ب. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع: يبين الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,075	0,151	1,458	0,054	3,916	0,673	0,981	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,054	1,979			0,263	0,520	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (3.91) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.05)، وهذا يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (1.97) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.05)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.52) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.075) من التباين في المتغير التابع، أي أن (7.50%) فقط من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مع عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تكن بها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.15)، وهو ما يؤكد أيضاً على عدم وجود عوامل تؤثر على الإبداع.

وعليه، يتبين أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة ضعيفة جداً (يمكن إهمال هذا التأثير) على الإبداع، وبالتالي يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على الإبداع.

ج. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة: نقوم بإبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة في المؤسسات التي شملتها الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,322	0,358	0,928	0,023	5,545	0,729	0,677	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,023	2,355			0,285	0,670	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (5.54) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (2.35) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.67) في المتغير التابع (الكفاءة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.322) من التباين في المتغير التابع، أي أن (32.20%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تعنَ بها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.35)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الكفاءة.

وعليه، يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الكفاءة.

د. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: يتضمن الجدول الموالي، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء بالمؤسسات المدروسة:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,056	0,162	1,420	0,097	2,868	0,768	1,091	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,097	1,694			0,300	0,508	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (2.86) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.09)، وهذا يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات التي شملتها الدراسة. كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (1.69) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.09)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.50) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.056) من التباين في المتغير التابع، أي أن (5.60%) فقط من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مع عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تكن لها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.16)، وهو ما يؤكد أيضاً عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

وعليه، يتبين أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة ضعيفة جداً (يمكن إهمال هذا التأثير) على الاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

هـ. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,088	0,227	1,223	0,036	4,635	0,707	0,864	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,036	2,153			0,276	0,594	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (4.63) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (2.15) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.59) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.088) من التباين في المتغير التابع، أي أن (8.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تعن بها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.22)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية. وعليه، يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

ثانياً. أثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

في هذا الإطار، سنقوم بتحديد نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء والميزة التنافسية، ثم نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات

العملاء والميزة التنافسية. ليتم اتخاذ القرار حول وجود أو عدم وجود تأثير بين المتغيرين، وتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع، إن وجد، وحسب كل حالة.

1. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية: وهي تخص نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية) على أسس بناء المزايا التنافسية وهي (الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء) كلا على حدا، ثم تأثير هذه العناصر على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وذلك للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أ. تأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة: سنقوم بإبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,979	0,501	-0,678	0,000	279,741	0,170	-0,116	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,900	-0,127			0,071	-0,009	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,783	0,277			0,086	0,024	التوظيف
يؤثر		0,000	5,439			0,072	0,391	تدريب وتطوير الموارد البشرية
يؤثر		0,002	3,273			0,108	0,353	تقييم أداء الموارد البشرية
يؤثر		0,002	-3,235			0,069	-0,223	نظام الحوافز في المؤسسة
لا يؤثر		0,158	1,436			0,047	0,067	الأجور في المؤسسة
يؤثر		0,000	5,233			0,086	0,452	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (279.74) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم

أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز في المؤسسة والصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات محل الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية (5.43) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.39) في المتغير التابع (الجودة)، في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة للصحة والسلامة المهنية بـ(5.23) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الصحة والسلامة المهنية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.45) في المتغير التابع (الجودة)،

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لتقييم أداء الموارد البشرية (3.27) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.35) في المتغير التابع (الجودة)، وقدرت قيمة "T" المحسوبة لنظام الحوافز في المؤسسة بـ(3.23) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نظام الحوافز في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.22) في المتغير التابع (الجودة)،

وكل هذه المتغيرات المستقلة السابقة الذكر تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ(0.979) من التباين في المتغير التابع، أي أن (97.90%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى: تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة والصحة والسلامة المهنية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الأجور وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الجودة.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة، في حين يؤثر نظام الحوافز عليها سلباً وبدرجة كبيرة جداً، أما كل من: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والأجور في المؤسسة فلا يؤثر على الجودة.

ب. تأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع: يتضمن الجدول الموالي، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع بالمؤسسات المدروسة:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,835	0,091	1,731	0,000	30,339	0,391	0,677	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,102	-1,674			0,163	-0,273	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,473	0,725			0,197	0,143	التوظيف
يؤثر		0,008	2,781			0,165	0,459	تدريب وتطوير الموارد البشرية
لا يؤثر		0,678	0,417			0,247	0,103	تقييم أداء الموارد البشرية
يؤثر		0,024	2,343			0,158	0,371	نظام الحوافز في المؤسسة
يؤثر		0,022	2,383			0,108	0,256	الأجور في المؤسسة
لا يؤثر		0,098	-1,695			0,198	-0,336	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (30.33) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، نظام الحوافز والأجور في المؤسسة) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية (2.78) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.45) في المتغير التابع (الإبداع)، في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة للأجور في المؤسسة بـ (2.38) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأجور في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.25) في المتغير التابع (الإبداع)،

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لنظام الحوافز في المؤسسة (2.34) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نظام الحوافز في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.37) في المتغير التابع (الإبداع)،

وكل هذه المتغيرات المستقلة السالفة الذكر تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.835) من التباين في المتغير التابع، أي أن (83.50%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى: تدريب وتطوير الموارد البشرية ونظام الحوافز والأجور في المؤسسة، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الإبداع.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور في المؤسسة إيجاباً وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية، لا يؤثر على الإبداع.

ج. تأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة: سيتم استعراض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة بالمؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,958	0,119	1,593	0,000	135,496	0,218	0,348	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,929	- 0,090			0,091	- 0,008	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,538	- 0,621			0,110	- 0,068	التوظيف
يؤثر		0,000	7,033			0,092	0,648	تدريب وتطوير الموارد البشرية
يؤثر		0,046	2,053			0,138	0,283	تقييم أداء الموارد البشرية
يؤثر		0,009	- 2,737			0,088	- 0,242	نظام الحوافز في المؤسسة
يؤثر		0,004	3,091			0,060	0,185	الأجور في المؤسسة
لا يؤثر		0,606	0,520			0,111	0,058	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (135.49) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز والأجور في المؤسسة) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات المدروسة.

فقد بلغت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية (7.03) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.64) في المتغير التابع (الكفاءة)، في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة للأجور في المؤسسة بـ (3.09) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأجور في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.18) في المتغير التابع (الكفاءة)،

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لتقييم أداء الموارد البشرية (2.05) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.04)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.28) في المتغير التابع (الكفاءة)، و قدرت قيمة "T" المحسوبة لنظام الحوافز في المؤسسة بـ (2.73) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نظام الحوافز في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.24) في المتغير التابع (الكفاءة)،

وكل هذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.958) من التباين في المتغير التابع، أي أن (95.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز والأجور في المؤسسة، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الصحة والسلامة المهنية وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الكفاءة.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور في المؤسسة تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة، في حين تقييم أداء الموارد البشرية يؤثر عليها إيجاباً وبدرجة كبيرة، بينما نظام الحوافز فيؤثر سلباً وبدرجة كبيرة جداً عليها، أما كل من: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والصحة والسلامة المهنية فلا يؤثر على الكفاءة.

د. تأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: يبين الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء بالمؤسسات المدروسة.

الجدول رقم (55): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,950	0,261	1,140	0,000	115,126	0,242	0,276	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,975	- 0,031			0,101	- 0,003	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,525	- 0,641			0,122	- 0,078	التوظيف
يؤثر		0,000	4,705			0,102	0,480	تدريب وتطوير الموارد البشرية
لا يؤثر		0,365	- 0,916			0,153	- 0,140	تقييم أداء الموارد البشرية
لا يؤثر		0,936	- 0,081			0,098	- 0,008	نظام الحوافز في المؤسسة
لا يؤثر		0,617	0,504			0,067	0,034	الأجور في المؤسسة
يؤثر		0,000	4,894			0,123	0,601	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (115.12) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات التي شملتها الدراسة. إذ بلغت قيمة "T" المحسوبة للصحة والسلامة المهنية (4.89) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الصحة والسلامة المهنية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.60) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وقدرت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية بـ (4.70) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.48) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)،

وهذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.950) من التباين في المتغير التابع، أي أن (95.00%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى: تدريب الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز والأجور وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء، أما تخطيط الموارد البشرية والتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز والأجور في المؤسسة فهي لا تؤثر عليها.

هـ. تأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
لا يؤثر	0,979	0,053	1,988	0,000	273,799	0,149	0,296	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,245	- 1,180			0,062	- 0,073	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,947	0,067			0,075	0,005	التوظيف
يؤثر		0,000	7,863			0,063	0,494	تدريب وتطوير الموارد البشرية
لا يؤثر		0,120	1,589			0,094	0,150	تقييم أداء الموارد البشرية
لا يؤثر		0,675	- 0,422			0,060	- 0,025	نظام الحوافز في المؤسسة
يؤثر		0,002	3,310			0,041	0,136	الأجور في المؤسسة
يؤثر		0,014	2,561			0,076	0,194	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (273.79) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، الأجور في المؤسسة والصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة. حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية (7.86) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.49) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

وقد رت قيمة "T" المحسوبة للأجور في المؤسسة بـ (3.31) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأجور في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.13) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة للصحة والسلامة المهنية بـ (2.56) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الصحة والسلامة المهنية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.19) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

وكل هذه المتغيرات المستقلة السالفة الذكر، تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.979) من التباين في المتغير التابع، أي أن (97.90%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور في المؤسسة والصحة والسلامة المهنية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء، نظام الحوافز وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الميزة التنافسية.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية، في حين لا يؤثر عليها كل من: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف وتقييم الأداء ونظام الحوافز في المؤسسة.

2. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية: سيتم إيضاح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء، كلا على حدا، ثم تأثيره على الميزة التنافسية، للتمكن من الحكم على مدى وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أ. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة: فيما يلي نقوم باستعراض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة بالمؤسسات المدروسة، كما يبينه الجدول أدناه:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,809	0,000	-5,922	0,000	202,959	0,298	-	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	14,246			0,117	1,767	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (202.95) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (14.24) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.67) في المتغير التابع (الجودة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.809) من التباين في المتغير التابع، أي أن (80.90%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-5.92) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.76) في المتغير التابع (الجودة).

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة.

ب. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع: يبين الجدول الموالي، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات التي شملتها الدراسة:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,658	0,019	- 2,438	0,000	92,523	0,326	- 0,796	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	9,619			0,128	1,236	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (92.52) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات محل الدراسة.

وبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (9.61) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.23) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.658) من التباين في المتغير التابع، أي أن (65.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-2.43) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.79) في المتغير التابع (الإبداع).

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع.

ج. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة: يمكن إبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة للمؤسسات المدروسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
يؤثر	0,781	0,000	-4,643	0,000	171,567	0,287	- 1,334	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	13,098			0,113	1,482	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (171.56) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات المدروسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (13.09) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.48) في المتغير التابع (الكفاءة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.781) من التباين في المتغير التابع، أي أن (78.10%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-4.64) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.33) في المتغير التابع (الكفاءة).

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة.

د. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء في الجدول التالي:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
يؤثر	0,751	0,000	-4,316	0,000	145,062	0,315	- 1,358	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	12,044			0,124	1,491	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (145.06) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات محل الدراسة.

وقد بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (12.04) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.49) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.751) من التباين في المتغير التابع، أي أن (75.10%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-4.31) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.35) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء).

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء.

هـ. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يتضمن الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,834	0,000	-5,461	0,000	241,143	0,241	- 1,314	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	15,529			0,095	1,471	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (241.14) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (15.52) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.47) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.834) من التباين في المتغير التابع، أي أن (83.40%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-5.46) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.31) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

ثالثاً. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

في هذا الصدد، سنعرض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي ممارسات إدارة الموارد البشرية وهما البعد الإستراتيجي والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية، على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء والميزة التنافسية، كخطوة (مرحلة) أولى، ل يتم بعدها التعرف على نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير

ممارسات إدارة الموارد البشرية على نفس المتغيرات التابعة السابقة الذكر، ونقوم باتخاذ القرار بوجود أو عدم وجود تأثير بين المتغيرين المستقل والتابع، وتحديد نسبة التأثير في كل حالة.

1. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي ممارسات إدارة الموارد البشرية: والتي تتضمن نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الإستراتيجي والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية على أسس بناء المزايا التنافسية، وهي (الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء)، ثم تأثير البعدين الإستراتيجي والعملي على الميزة التنافسية، وذلك للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية.

أ. تأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الجودة: يتضمن الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة في المؤسسات محل الدراسة، ونعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,830	0,004	-3,064	0,000	114,407	0,380	- 1,164	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,020	-2,399			0,157	- 0,378	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	14,323			0,127	1,815	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول، مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (114.40) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات المدروسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (14.32) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.81) في المتغير التابع (الجودة)،

وقد تدرت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بـ (2.39) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.37) في المتغير التابع (الجودة)، وكل هذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.830) من التباين في المتغير التابع، أي أن (83.00%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى (-3.06) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.16) في المتغير التابع (الجودة). وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الجودة، في حين يؤثر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلبا وبدرجة كبيرة.

ب. تأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الإبداع: سنعرض فيما يلي نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,673	0,370	-0,905	0,000	48,257	0,431	-0,390	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,162	-1,422			0,179	-0,254	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	9,257			0,144	1,332	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (48.25) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (9.25) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.33) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.673) من التباين في المتغير التابع، أي أن (67.30%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لكل من البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وكذا باقي العوامل الأخرى، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى تؤثر على الإبداع.

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع، بينما لا يؤثر عليه البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ج. تأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الكفاءة: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة في المؤسسات المدروسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,792	0,016	-2,498	0,000	89,559	0,378	- 0,944	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
لا يؤثر		0,126	-1,560			0,157	- 0,244	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	12,478			0,126	1,574	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول السابق، أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (89.55) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (12.47) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.57) في المتغير التابع (الكفاءة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب

معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.792) من التباين في المتغير التابع، أي أن (79.20%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-2.49) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.94) في المتغير التابع (الكفاءة)، مقابل عدم دلالة قيمة "T" للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمستوى دلالة قدره (0.12).

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الكفاءة، في حين لا يؤثر عليها البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

د. تأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: يبين الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (65): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,788	0,118	-1,591	0,000	87,094	0,392	-0,624	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,007	-2,827			0,163	-0,460	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	12,717			0,131	1,664	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول، مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (87.09) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات المدروسة. وبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (12.71) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.66) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بـ (-2.82) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.46) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وهذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.788) من التباين في المتغير التابع، أي أن (78.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تعن بها الدراسة، بمستوى دلالة قدره (0.11)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر تؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلباً وبدرجة كبيرة جداً.

هـ. تأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: الجدول أدناه، يتضمن نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعدين الإستراتيجي والعملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، نعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,856	0,013	-2,581	0,000	139,428	0,302	-0,780	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,011	-2,664			0,125	-0,334	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
يؤثر		0,000	15,816			0,101	1,596	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن نتائجه مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (139.42) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة. فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (15.81) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.59) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقدرت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بـ (2.66) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.33) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وكل هذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.856) من التباين في المتغير التابع، أي أن (85.60%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى (-2.58) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.78) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية، بينما يؤثر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلباً وبدرجة كبيرة جداً.

2. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتشتمل على نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، ثم تأثيرها على الميزة التنافسية، وذلك لدراسة مدى وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية.

أ. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,537	0,002	- 3,354	0,000	55,603	0,600	- 2,013	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	7,457			0,236	1,759	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (55.60) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الجودة) للمؤسسات المدروسة. فبلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (7.45) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.75) في المتغير التابع (الجودة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.537) من التباين في المتغير التابع، أي أن (53.70%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-3.35) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-2.01) في المتغير التابع (الجودة).

وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة.

ب. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع: يبين الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات المدروسة:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,444	0,068	- 1,865	0,000	38,335	0,538	- 1,004	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	6,192			0,212	1,310	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (38.33) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (6.19) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.31) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.444) من التباين في المتغير التابع، أي أن (44.40%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" الباقي العوامل الأخرى التي لم تعن بها الدراسة، بمستوى دلالة قدره (0.06)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر تؤثر على الإبداع.

وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع.

ج. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة: نستعرض فيما يلي، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,544	0,003	- 3,072	0,000	57,298	0,536	- 1,648	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	7,570			0,211	1,596	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول السابق، أن نتائجه مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (57.29) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الكفاءة) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (7.57) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.59) في المتغير التابع (الكفاءة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.544) من التباين في المتغير التابع، أي أن (54.40%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية،

في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-3.07) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.64) في المتغير التابع (الكفاءة).

وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الكفاءة.

د. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء: الجدول أدناه، يتضمن نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء في المؤسسات محل الدراسة، نعرضه فيما يلي:

الجدول رقم (70): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,466	0,019	-	0,000	41,919	0,596	-	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	6,474			0,234	1,516	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (41.91) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء) للمؤسسات المدروسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (6.47) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.51) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.466) من التباين في المتغير التابع، أي أن (46.60%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة لحاجات العملاء، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية،

بينما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-2.42) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.44) في المتغير التابع (الاستجابة لحاجات العملاء). وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء.

هـ. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يمكن إبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات التي اشتملتها الدراسة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,553	0,004	- 2,994	0,000	59,347	0,510	- 1,528	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	7,704			0,201	1,545	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (59.34) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (7.70) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.54) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.553) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55.30%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية،

في حين بلغت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى (-2.99) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.52) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية التي شملت خمسين مؤسسة عمومية وخاصة، متوسطة الحجم بولاية سطيف، تحصلنا على إجابات ممثلي إدارات الموارد البشرية لتلك المؤسسات حول مختلف العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، والتي تضمنتها أداة جمع البيانات (الاستمارة)، وقمنا بعرض وتحليل إجاباتهم باستعمال مختلف الأدوات الإحصائية، وتمكنا كذلك من تقييم درجة واتجاه التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وسنقوم في هذا المطلب بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ثم تحديد نتائج الدراسة.

أولا. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

سنقوم فيما يلي، باختبار مدى صدق الفرضيات الستة المقترحة للدراسة، من خلال مناقشتها، للوقوف على درجة تحققها أو نفيها.

1. في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها: "لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا إستراتيجيا، حسب آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تبني مؤسساتهم لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد على: اعتماد المؤسسات على مواردها البشرية

لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبذل الموارد البشرية بها لمجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة يتم في ضوء إستراتيجيتها العامة.

ب. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات ذاتها وافقوا على كل العبارات التي تمثل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والتي تؤكد على: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وحياسة إدارات الموارد البشرية على إستراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من إستراتيجية المؤسسة، ومشاركة إدارة الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وقيامها بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء.

ج. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المدروسة وافقوا على معظم العبارات التي تبين مدى توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي وعن قيامها بالمراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تؤكد على: امتلاك مدير الموارد البشرية للمهارات الكافية للقيام بمهامه، وتوفير المعلومات الضرورية له للقيام بدوره، واعتبار إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقيام بالمراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وإجرائها خاصة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة.

ومما سبق، يتضح أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية وافقوا على كل المحاور التي تعبر عن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛ ليأتي دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي في المرتبة الأولى، ومدى توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور المنوط بها في المرتبة الثانية، ثم مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المرتبة الثالثة.

إذن، لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا إستراتيجيا، حسب آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية، وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة بدرجة عالية جدا (مستوى الدلالة 0.00)، وبالتالي قبولها.

2. في ضوء الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه: "تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تبين قيامهم بتخطيط الموارد البشرية بمؤسساتهم، والتي تؤكد على: اعتمادهم على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وامتلاك نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط

الموارد البشرية، والقيام بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً وأن التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تشير إلى تبني إجراءات عملية التوظيف، والتي تشمل على الاستقطاب والاختيار والتعيين بمؤسساتهم، إذ تؤكد على: الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة، والسعي لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة، والاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب، والاعتماد على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين للتعرف على الخبرة العملية، الخلفية التعليمية والخصائص الشخصية في آن واحد، وكذلك اعتبار الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشراً لنجاحه مستقبلاً، والتركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته، لتبنيته أو نقله أو فصله، والقيام بالتهيئة المبدئية للعامل بتعريفه بالوظيفة والزملاء، وأن التعيين يتم وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيداً عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

ج. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية وافقوا على كل العبارات التي تعبر عن قيامهم بتدريب وتطوير الموارد البشرية بمؤسساتهم، حيث تؤكد على: تركيز البرامج التدريبية على إكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، وأنه يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة، والاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية، والقيام بتدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال ترقيته.

د. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تبين قيامهم بعملية التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية فيها، والتي تؤكد على: أن تقييم الأداء يمكنهم من تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية، واستعمال طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين، وأنه يتم من طرف المسؤول المباشر بعيداً عن التحيز والمحاباة، والقيام بترقية الفرد إلى منصب أعلى إذا تبين أنه يمتلك قدرات أعلى مما تتطلبه وظيفته الحالية، ونقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية.

هـ. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تشير إلى استخدامهم مختلف أنواع الحوافز لتحفيز الموارد البشرية بمؤسساتهم، والتي تؤكد على: التركيز على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل، والحرص على تحفيزهم لغرض زيادة كمية وجودة المنتجات، والقيام بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها، وتشجيع الحوافز الفردية لأنها تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد، وكذا الحوافز الجماعية لأنها تنمي روح العمل كفريق متكامل، وأن أنظمة الحوافز المعتمدة بها تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

و. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية وافقوا على كل العبارات التي تعبر عن الأجور والاهتمام بعدالتها في مؤسساتهم، والتي تؤكد على: منح الأجور على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة، والعمل على ضمان حصول الأفراد على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب، والاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة، وتناسب معدلات الأجور المدفوعة من طرف مؤسساتهم مع تلك المدفوعة من طرف مؤسسات في نفس القطاع.

ز. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية وافقوا على كل العبارات التي تعبر عن مدى حرصهم على الأمن والسلامة المهنية للعاملين بمؤسساتهم، والتي تؤكد على: العمل على حمايتهم من الأمراض المهنية ومن الحوادث ذات الصلة بالعمل، ووضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة، وإجراء فحوصات طبية دورية للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض الناتجة عن ظروف العمل، وتوفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع، والقيام بتدريب العاملين على استخدام معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية، والقيام بجولات رقابية مفاجئة لغرض التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية.

ومما سبق، يتضح أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية وافقوا على كل المحاور التي تعبر عن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية؛ ليأتي القيام بتخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتبني مختلف إجراءات عملية توظيف الموارد البشرية في المرتبة الثانية، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في المرتبة الثالثة، ثم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، يليهم الحرص على التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، ثم الاهتمام بمستوى وعدالة الأجور في مؤسساتهم في المرتبة السادسة، وأخيرا التحفيز بمختلف أنواع الحوافز في المرتبة السابعة.

إذن، تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية وفقا لآراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة بدرجة عالية جدا (مستوى الدلالة 0.00)، وبالتالي قبولها.

3. في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها: "تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية"، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن ممثلي المؤسسات التي شملتها الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تبين مدى تحقيق جودة المنتجات والخدمات في مؤسساتهم، والتي تؤكد على: تركيزها على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر، والعمل على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم، والاهتمام بتحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة، وأن تبني الجودة أدى إلى تعزيز مركزها التنافسي، والقيام بتقييم حاجات ورغبات العملاء، وقدرتها على تلبية

الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لهم، إضافة إلى التزام الموردين بتوفير احتياجات المؤسسات من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب.

ب. وأن ممثلي المؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تشير إلى قدرتها على تحقيق الإبداع واهتمامها بتقديم الآراء والأفكار الإبداعية، والتي تؤكد على: الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الأساليب الجديدة، وتمكنها من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمتوقعين، والعمل على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع، وتوفيرها على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها، واستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات.

ج. وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن تحقيق الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق، الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية، والتي تؤكد على: حرص هذه المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، والاعتماد على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية، والقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية، والعمل على تخفيض معدلات تحول عملائها إلى منتجات المؤسسات المنافسة، والتركيز على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج، والتنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير، والتركيز على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، ولذلك مهارات الموارد البشرية بما تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية لهذه المؤسسات.

د. وأن ممثلي هذه المؤسسات وافقوا على أغلبية العبارات التي تشير إلى مدى قدرتها على تحقيق الاستجابة لحاجات عملائها، والتي تؤكد على: القيام بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتهم، والوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، والجودة المدركة من طرف العميل حول خدماتهم تتفق مع توقعاته، والقيام بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء، والإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم، والقدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لطلباتهم، فأدى ذلك إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل، وكذلك تنمية الولاء والانتماء لهذه المؤسسات.

ومما سبق، يتضح أن ممثلي المؤسسات وافقوا على كل المحاور التي تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية؛ ليأتي تحقيق الجودة في المرتبة الأولى، ثم تحقيق الكفاءة في المرتبة الثانية، يليهما تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في المرتبة الثالثة، وأخيرا تحقيق الإبداع في المرتبة الرابعة.

إذن، تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية وفقا لآراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية جدا (مستوى الدلالة 0.00)، وبالتالي قبولها.

4. في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها: "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الجودة، في حين لا يؤثر عليها كل من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ب. وأن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع، في حين لا يؤثر عليها كل من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ج. وأن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر كذلك إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الكفاءة، بينما لا يؤثر تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها.

د. وأن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء، في حين لا يؤثر عليها كل من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

هـ. وأن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية، بينما لا يؤثر عليها كل من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

و. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الجودة.

ز. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على الإبداع.

ح. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الكفاءة.

ط. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على الاستجابة لحاجات العملاء.

ي. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

ومما سبق، يتضح أن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضاً إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

كما أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الجودة والكفاءة، وبالتالي يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

إذن، ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة بدرجة عالية (مستوى الدلالة 0.03)، وبالتالي قبولها.

5. في ضوء الفرضية الخامسة: والتي مفادها: "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن تدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة، في حين يؤثر نظام الحوافز عليها سلباً وبدرجة كبيرة جداً، أما كل من: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والأجور فلا يؤثر على الجودة.

ب. وأن تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، ويؤثر عليه نظام الحوافز والأجور إيجاباً وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم أداء الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية لا يؤثر على الإبداع.

ج. وأن تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة، في حين يؤثر عليها تقييم أداء الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة كبيرة، بينما نظام الحوافز فيؤثر سلباً وبدرجة كبيرة جداً عليها، أما كل من: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والصحة والسلامة المهنية فلا يؤثر على الكفاءة.

د. وأن تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء، أما تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز والأجور في المؤسسة فهي لا تؤثر عليها.

هـ. وأن تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية، في حين لا يؤثر عليها كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز في المؤسسة.

- و. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة.
- ز. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع.
- ح. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة.
- ط. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء.
- ي. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.
- ومما سبق، يتضح أن تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على كل من الجودة والاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية كذلك إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على كل من الإبداع والكفاءة، وتؤثر الأجور على الإبداع إيجاباً وبدرجة كبيرة، كما تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة، وبالتالي يؤثر أيضاً كل من: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.
- كما أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضاً إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.
- إذن، ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الخامسة محققة بدرجة عالية جداً (مستوى الدلالة 0.00)، وبالتالي قبولها.
- 6. في ضوء الفرضية السادسة:** والتي تنص على أن: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:
- أ. أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الجودة، في حين يؤثر عليها البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية سلباً وبدرجة كبيرة.
- ب. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، بينما لا يؤثر عليه البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ج. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الكفاءة، في حين لا يؤثر عليها البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- د. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلباً وبدرجة كبيرة جداً.

هـ. وأن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية، بينما البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر عليها سلبا وبدرجة كبيرة جدا.

ومما سبق، يتضح أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر على كافة عناصر الميزة التنافسية؛ إذ يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على: الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية سلبا وبدرجة كبيرة على الجودة، ويؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء، ولا يؤثر على كل من الإبداع والكفاءة، وبالتالي يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

إذن، هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ بحيث يؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا، في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلبا وبدرجة كبيرة جدا.

وعليه، يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الاتجاه والدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فالفرضية السادسة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

ثانيا. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة

فيما يلي، سنقوم بمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية التي شملت خمسين مؤسسة متوسطة الحجم بولاية سطيف، بتلك التي ذكرناها في مقدمة هذا البحث، وذلك من خلال عرض جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها، إن وجدت.

1. تتفق دراستنا مع نتائج الدراسة التي قام بها (سملالي يحضيه)، والتي توصلت إلى أن:

أ. الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا يعكس وضع تنافسيا جديدا ومستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة.

ب. أصبح للموارد البشرية دورا إستراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، وهي مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية. وتوصلنا من خلال دراستنا إلى أن: لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا إستراتيجيا، وأنها قادرة على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية، ممثلة في: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء. وأن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية.

2. تتفق نتائج دراستنا مع الدراسة التي قام بها (Patrick M. Wright; Gary C. McMahan; Abigail McWilliams)، والتي ناقش فيها الباحثون نظريا دور ممارسات ومسؤولي إدارات الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة والآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية. وتوصلنا من خلال إجراء الدراسة التطبيقية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

3. تختلف دراستنا مع النتائج التي توصل إليها (Lismen L.M. Chan; Margaret A. Shaffer; Ed Snape)، والتي تفيد بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يكن لها تأثير هام على أداء المؤسسات، إلا أن الثقافة التنظيمية هي مصدر قيم لها سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في حين توصلت دراستنا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا هاما في بناء المزايا التنافسية.

4. وتتفق نتائج دراستنا أيضا مع نتائج الدراسة التي قامت بها (فاطمة علي الرابعة)، والتي توصلت إلى العديد من النتائج، من بينها:

- أ. لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية، دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.
- ب. توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب، الاختيار، التمكين وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.
- ج. وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الكلي المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية).

وقد أكدت دراستنا على أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لمختلف الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور، ثم التحفيز على الترتيب. وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية. وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

5. تتفق نتائج دراستنا مع نتيجة الدراسة التي قام بها (Chung- Jen Chen; Jing- Wen Huang)، والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا على الأداء الابتكاري. ومكنتنا دراستنا الميدانية من التوصل إلى أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء.

6. وتتفق كذلك نتائج دراستنا مع نتائج (عبد المحسن أحمد حاجي)، الذي توصل من خلال دراسته التطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية، في تحقيق التميز بتقديم الخدمة. ومكنتنا دراستنا من التوصل إلى أن كلا من: تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية، يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من الجودة والاستجابة لحاجات العملاء.

7. كما تتفق نتائج دراستنا أيضا مع نتائج دراسة (عمر بن سديرة)، الذي توصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لردود الأفعال الخاصة بالعملاء اتجاه المنتجات التي تقدمها، ويعود ذلك لطبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات وعمالها التي تطبعها خاصية الجوارية، وفي أغلب الأحيان يغلب عليها الطابع الشخصي في خدمة العميل. وتوصلنا في نفس السياق إلى أن: المؤسسات التي شملتها الدراسة تضع العميل في مقدمة اهتماماتها، وتعمل على الوفاء بالتزامات التسليم في الآجال المحددة، ويتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم، وأنها تحقق الاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقوم بالاتصال بهم للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها.

8. وتتفق دراستنا مع دراسة (كلثوم واكلي)، وقد توصلت إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وجودة الخدمات وتميز الموارد البشرية. وحتى تمارس هذه الممارسات دورا إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، يجب أن تنحى منحى إستراتيجيا وأن يؤخذ بالاتجاهات الحديثة في تطبيقها.

وتوصلنا بدورنا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية؛ حيث أن الممارسات الإستراتيجية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية، وتؤثر الممارسات العملية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيقها.

9. وتتفق دراستنا أيضا مع النتيجة التي توصل إليها الباحثان (Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi)، والتي مفادها لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع الكويتية تأثيرا إيجابيا كبيرا على الميزة التنافسية. وتوصلت دراستنا بدورها إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

ثالثا. نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الخاصة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، والتي يمكن عرضها كما يلي:

1. تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة؛ إذ أن لممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعدا إستراتيجيا، ليأتي الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى، ثم توفرها على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي في المرتبة الثانية، وأخيرا مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات في المرتبة الثالثة.

2. تولي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية؛ ليأتي القيام بتخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتبني مختلف إجراءات عملية التوظيف في المرتبة الثانية، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في المرتبة الثالثة، ثم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، والحرص على التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، فالاهتمام بمستوى وعدالة الأجور في المرتبة السادسة، ويليهم التحفيز بمختلف أنواع الحوافز في المرتبة السابعة.

3. موافقة ممثلي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على كل المحاور التي تشير إلى قدرة مؤسساتهم على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية؛ ليأتي تحقيق الجودة في المرتبة الأولى، وتحقيق الكفاءة في المرتبة الثانية، يليهما تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في المرتبة الثالثة، ثم تحقيق الإبداع في المرتبة الرابعة. وبذلك فالمؤسسات التي شملتها الدراسة تمتلك مزايا تنافسية.

4. تؤثر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

أ. كما أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الجودة والكفاءة، وبالتالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

ب. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

5. يؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة والاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية كذلك إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من الإبداع والكفاءة، وتؤثر الأجور على الإبداع إيجابا وبدرجة كبيرة، كما تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الكفاءة، وبالتالي يؤثر أيضا كل من: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

أ. كما أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

ب. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

6. يؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على كافة عناصر الميزة التنافسية؛ إذ يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على: الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

أ. في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية سلبا وبدرجة كبيرة على الجودة، ويؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء، ولا يؤثر على كل من الإبداع والكفاءة، وبالتالي يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

ب. أي أن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ بحيث يؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا، في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلبا وبدرجة كبيرة جدا.

ج. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

ومما سبق، يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، وخاصة العملية منها.

خلاصة:

يُعتبر هذا الفصل فضاءً لعرض الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بعض المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، لغرض تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء مزاياها التنافسية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف سواء كانت عمومية أو خاصة وتنشط في كل قطاعات النشاط، وشملت دراستنا مجموعة ضمت خمسين مؤسسة منها. وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة كأداة أساسية، والتي تضمنت مجموعة من العبارات التي تجسد متغيرات الدراسة. وتمثلت مفردات العينة في مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات التي اشتملتها الدراسة. وبعد الحصول على إجاباتهم، قمنا بمعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج spss.22 وعرضنا مختلف النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، كما قمنا باختبار الفرضيات المقترحة لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة، حيث أنه:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى، حيث اتضح أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعداً إستراتيجياً.
- وتم إثبات صحة الفرضية الثانية أيضاً، حيث تبين أن المؤسسات المتوسطة التي شملتها الدراسة تهتم بمختلف الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية.
- وتم قبول الفرضية الثالثة، وبالتالي التأكيد على أن المؤسسات المتوسطة محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية.
- وتم التأكيد على صحة الفرضية الرابعة، حيث تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- وتم كذلك إثبات صحة الفرضية الخامسة، والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية تؤثر إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- وتم إثبات صحة الفرضية السادسة أيضاً، والتي تؤكد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

تهدف كل مؤسسة، من بينها المتوسطة الحجم، ومن خلال ممارسة مختلف أنشطتها إلى رفع تنافسيتها وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ولذلك، يتعين عليها التركيز على الحفاظ على عملائها وجذب عملاء منافسيها، وذلك عن طريق تقديم منتجات وخدمات متميزة أو بتكلفة أقل مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة. وتعتبر مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية محددات أساسية لرضا العاملين والذي يرتبط بدوره بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وإن نجاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، يتطلب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية أنظمة رقابية تضمن أداء العاملين لمهامهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية. وعليه، يتعين على إدارة الموارد البشرية أن توفر احتياجات المؤسسة من العاملين بالأعداد الكافية وبالمواصفات والمهارات المطلوبة، وأن تقوم بالتقييم الدقيق لأدائهم للتعرف على مدى توافق نتائجهم مع الأهداف التنظيمية، وأن تعمل على تطوير معارفهم وسلوكياتهم، وأن توفر أنظمة حوافز وأجور بمستوى أعلى من المنافسين، بما يؤدي إلى ضمان استقطاب والحفاظ على أفضل الموارد البشرية والتي تتميز بالمرونة، وبالتالي تكون قادرة على التكيف مع الضغوط ومواجهة تغيرات المحيط المتسارعة وبناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها أو محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، وقد تناولنا هذا الموضوع في إطار نظري وتطبيقي؛ حيث تعرضنا إلى الإطار النظري لممارسات إدارة البشرية في الفصل الأول، وتمحور الفصل الثاني حول الميزة التنافسية وأسس بنائها، وتعرفنا من خلال الفصل الثالث على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، وكذا أسباب زيادة الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية وكيفية بنائها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. ولغرض تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة بولاية سطيف، والتي تُعتبر مجال دراستنا، وقمنا بتصميم استمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة. وبعد استرجاعها، تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة لإبراز جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد أكدت الدراسة الميدانية صحة الفرضيات المقترحة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي:

1. تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة؛ إذ أن لممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعدا إستراتيجيا، ليأتي الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى، ثم توفرها على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي في المرتبة الثانية، وأخيرا مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات في المرتبة الثالثة.
2. تولي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية؛ ليأتي القيام بتخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتبني مختلف إجراءات عملية التوظيف في المرتبة الثانية، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في المرتبة الثالثة، ثم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، والحرص على التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، فالاهتمام بمستوى وعدالة الأجور في المرتبة السادسة، ويليهم التحفيز بمختلف أنواع الحوافز في المرتبة السابعة.
3. موافقة ممثلي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على كل المحاور التي تشير إلى قدرة مؤسساتهم على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية؛ ليأتي تحقيق الجودة في المرتبة الأولى، وتحقيق الكفاءة في المرتبة الثانية، يليهما تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في المرتبة الثالثة، ثم تحقيق الإبداع في المرتبة الرابعة. وبذلك فالمؤسسات التي شملتها الدراسة تمتلك مزايا تنافسية.
4. تؤثر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.
- أ. كما أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الجودة والكفاءة، وبالتالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.
- ب. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
5. يؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة والاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية كذلك إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من الإبداع والكفاءة، وتؤثر الأجور على الإبداع إيجابا وبدرجة كبيرة، كما تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على

الكفاءة، وبالتالي يؤثر أيضا كل من: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

أ. كما أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

ب. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

6. يؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على كافة عناصر الميزة التنافسية؛ إذ يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على: الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

أ. في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية سلبا وبدرجة كبيرة على الجودة، ويؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الاستجابة لحاجات العملاء، ولا يؤثر على كل من الإبداع والكفاءة، وبالتالي يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

ب. أي أن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ بحيث يؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية إيجابا وبدرجة كبيرة جدا، في حين يؤثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عليها سلبا وبدرجة كبيرة جدا.

ج. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

المقترحات: بعد عرض أهم نتائج الدراسة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة لمعالجة الموضوع، والتطرق لبعض جوانب الاتفاق والاختلاف بين النتائج المتوصل إليها وتلك المتعلقة بالدراسات السابقة، نقوم فيما يلي بتقديم جملة من المقترحات ذات الصلة بموضوع البحث.

بهدف زيادة تطور ورقي المؤسسات المتوسطة، ودعم تنافسيتها في ظل البيئة شديدة المنافسة، نقدم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فيما يلي:

1. ضرورة دعم الإدارة باستمرار لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي ضمان تكييف إستراتيجية الموارد البشرية حسب تغير إستراتيجية المؤسسة.

2. إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية، لثمين مبدأ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
3. قيام إدارة الموارد البشرية بدور الوسيط بين الإدارة والعاملين؛ إذ تعرفهم بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وبدورهم الفعال في تنفيذها، من خلال وضع إستراتيجية خاصة بها تتكامل وتتفاعل مع إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف هذه الأخيرة وأهداف العاملين معا.
4. استحداث وحدة تنظيمية بالمؤسسة للإشراف على تدريب الموارد البشرية، والتركيز على التدريب الذاتي (داخل المؤسسة) وتكوين المدربين، لتقليل تكلفته الباهظة، والقيام بالتقييم المباشر لأثره على المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة وعلى سلوك المتدربين بعد التدريب.
5. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة ولائهم للمؤسسة، من خلال الاستمرار في التقييم العادل لأدائهم، ونقلهم أو ترقيتهم حسب ما تظهره نتائج تقييم الأداء، وذلك لضمان تحقيق التوافق بين قدرات ومؤهلات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم.
6. تغيير ثقافة العاملين نحو العمل الجماعي، والتركيز على منح الحوافز الجماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف، والاهتمام برفع مستويات الرضا لديهم، مما ينعكس إيجاباً على معاملة العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة التغير المستمر في أذواقهم. وبالمقابل، كلما كانت جودة الخدمة المدركة من طرف العملاء تتفق مع توقعاتهم، يتحقق رضاهم.
7. رفع مستويات الأجور بين كل فترة وأخرى، لتناسب مع تكاليف المعيشة وتشجع إلى حد ما، الاحتياجات المختلفة للعاملين وعائلاتهم.
8. المحافظة على الكفاءات المتوفرة لديها، وإشراكها في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، والعمل باستمرار على جذب أفضل الموارد البشرية المتوفرة، وجعل الوعي بالجودة من معايير الاختيار والمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف.
9. العمل على بناء وتجسيد علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، خاصة عن طريق الاهتمام بتظلماتهم والشكاوى المقدمة من طرفهم، وتنمية مساهمهم الوظيفي، وإيجاد طرق بديلة لمعالجة محدودية فرص التقدم الوظيفي، وكذا تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم وتمييز العامل المتميز ومكافأته، مما يكون له أثر معنوي إيجابي عليهم وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

10. التركيز على تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم لتتوافق مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما ينعكس على قدرة مؤسساتهم على مواجهة المنافسة الحادة، والتحديات العديدة التي تميز بيئة عملها الخارجية.
 11. وضع سجل في متناول العاملين لتقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم، واستطلاع آرائهم حول مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، منتجاتها، عملائها ومستقبلها، والعمل على تشجيع الإبداع والتنافس فيما بينهم، خدمة لأهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
 12. العمل على دعم المبدعين والحفاظ عليهم، وتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز، للتمكن من طرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بمدخل التمييز، ويلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء الحاليين للمؤسسة وبالتالي المحافظة عليهم، ويستقطب عملاء المؤسسات المنافسة.
 13. السعي نحو التحديث المستمر للآلات والمعدات، في حدود الإمكانيات المتاحة، حتى تكون أنظمة الإنتاج قادرة على تنفيذ مواصفات التصميمات المقترحة من طرف العملاء والإنتاج حسب طلبهم مع تحسين الجودة.
 14. العمل على تخفيض التكلفة إلى أدنى المستويات الممكنة؛ سواء من خلال عمليات الإنتاج، أو التسويق، أو الإمداد، أو الموارد البشرية، وذلك مقارنة بتكلفة المؤسسات المنافسة الحالية أو المحتملة، مع الاحتفاظ بالجودة المطلوبة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل.
 15. التعاون والتنسيق بين المؤسسات المتوسطة ومراكز البحوث والجامعات، والاتصال بالمتخصصين والباحثين في مختلف الجوانب التسييرية، للاستفادة من معارفهم النظرية الحديثة ونتائج أبحاثهم، في تطوير أساليب عمل هذه المؤسسات ودعم نجاحها وزيادة قدرتها التنافسية.
- آفاق الدراسة:** تبقى ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط في بناء المزايا التنافسية، بل يمكن أن تؤثر على متغيرات أخرى، كما أن الميزة التنافسية لا تتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية فقط، بل يمكن لمتغيرات أخرى أن تؤثر فيها. وبذلك فهي يمكن أن تشكل مواضيع بحثية جديدة بالدراسة مستقبلا، نذكر على سبيل المثال:
1. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق جودة خدمة العميل في المؤسسات ذات الطابع الخدمي.
 2. قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.
 3. أهمية إدارة الموارد البشرية في الكشف عن القدرات الإبداعية لدى العاملين.
 4. واقع وآفاق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات المحلية بسطيف.
 5. أثر تبني إستراتيجية التمييز في الرفع من تنافسية المؤسسات المتوسطة الجزائرية.
 6. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ودورها في استدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة التحكيم

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استطلاع آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل:.....

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. وكم يتطلب أساسي لاستكمال الجزء التطبيقي المتعلق بأطروحة الدكتوراه للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة وأرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول مختلف أبعادها وعباراتها، ليتم توزيعها على مديري الموارد البشرية لعينة من المؤسسات المتوسطة الحجم بولاية سطيف.

الجزء الأول: بيانات خاصة بالمستجوب والمؤسسة

أولا: بيانات خاصة بالمستجوب

1. الجنس

☐

ذكر

☐

أنثى

2. السن

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

50 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي

☐

ابتدائي

☐

متوسط

☐

ثانوي

☐

جامعي

4. مجال التخصص

	علوم اقتصادية
	علوم قانونية
	علم اجتماع
	أخرى

5. عدد سنوات الخبرة

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	من 11 إلى 15 سنة
	16 سنة فما أكثر

ثانيا: بيانات خاصة بالمؤسسة

6. اسم المؤسسة:

7. المقر الاجتماعي:

8. مجال النشاط

	البناء والأشغال العمومية
	الصناعة
	الخدمات

9. الخبرة في مجال النشاط

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	11 سنة فما أكثر

10. طبيعة الملكية

	عمومية
	خاصة

11. علاقة الملكية بالإدارة (إذا كانت المؤسسة خاصة)

	المسير هو المالك
	المسير أجير

* تم الاعتماد على السلم الآتي كبداية للعبارات: موافق موافقنوعا ما غير موافق

ملاحظة حول قواعد التحكيم

يرجى وضع إشارة (X) في خانة قرار التحكيم إذا كانت العبارة مناسبة أو غير مناسبة، حسب رأي المحكم، وكتابة ما يراه مناسبا كبديل للعبارة غير المناسبة.

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة

أولاً: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار
	العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
1. يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء إستراتيجيتها العامة			
2. تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل)			
3. تبذل الموارد البشرية مجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة (برنامج العمل الشامل المحدد لكيفية استخدام المؤسسة لمختلف مواردها لتحقيق أهدافها)			
4. تواجه المؤسسة العديد من التحديات في بيئة عملها الداخلية (انخفاض رضا الأفراد، انخفاض شعورهم بالأمان الوظيفي، شعورهم بنقص المعلومات المتاحة لهم)			
5. تمتلك إدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تعتبر جزء من إستراتيجية المؤسسة			
6. تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة			
7. تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي داخلي)			
8. تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة (تكامل إستراتيجي خارجي)			
9. تتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات مواردها البشرية			
10. تساهم إدارة الموارد البشرية في عمليات تخفيض العمالة			
11. تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء			
12. تقدم إدارة الموارد البشرية الخدمات للأطراف ذات المصلحة			
13. تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً هاماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية			

			14. يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره
			15. يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على المهارات الكافية للقيام بمهامه
			16. يهتم مدير إدارة الموارد البشرية بالمشكلات الإستراتيجية في المؤسسة (بدلاً من التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية)
			17. هناك تكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
			18. يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة (تدقيق شامل ومنظم يشمل الأهداف والإستراتيجيات والأنشطة لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها)
			19. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة
			20. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا كان تنفيذ الأنشطة المحددة لتحقيق الأهداف لا يتم بالشكل المطلوب
			21. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة عند الرغبة في تقليل تكلفة الأنشطة غير الفعالة
			22. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف

يتكون هذا الجزء من 22 عبارة تتمحور حول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث أن:

- العبارات من 1 إلى 4 تدور حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها
- العبارات من 5 إلى 12 تتمحور حول الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- العبارات من 13 إلى 22 تضم الشروط الضرورية لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها

ثانيا: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

1. تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار	قرار التحكيم		عبارات الاختبار
	العبارة غير مناسبة	العبارة مناسبة	
			1. تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا
			2. التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة
			3. يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
			4. تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية
			5. تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة
			6. تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الداخلية (الترقية، النقل، الإعلانات....) لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة
			7. تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للاستقطاب (وسائل الإعلام، مكاتب التوظيف، الإعلان في الجامعات، ملفات طالبي العمل، النقابات العمالية)
			8. تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف
			9. تركز المؤسسة على انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لأداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب
			10. تعتبر المؤسسة الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا
			11. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات الأداء (يطلب من المترشح أداء عمل معين)
			12. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات القدرات الذهنية (لقياس قدرة المترشح على التحليل والتلخيص والملاحظة وسرعة الإدراك)

			13. تعتمد المؤسسة على اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلاً (الاتزان، الانفعال، القدرة على التعامل مع الآخرين، القيادة، مقدار تحكم العاطفة، النضج، التعاون والانطواء)
			14. تعتمد المؤسسة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين، للتعرف على الخبرة العملية، الخلفية التعليمية والخصائص الشخصية في آن واحد
			15. يتم التعيين وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيداً عن المحسوبية والعلاقات الشخصية
			16. تتم التهيئة المبدئية للعامل الجديد بتعريفه بالمؤسسة، الوظيفة والزملاء
			17. التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته (لشبيته، نقله أو فصله)

يتكون هذا المحور من 17 عبارة تدور حول تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، علماً أن التوظيف يشمل ثلاثة أنشطة لإدارة الموارد البشرية

وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- العبارات من 1 إلى 4 تتعلق بتخطيط الموارد البشرية.
- العبارات من 5 إلى 8 ترتبط باستقطاب الموارد البشرية.
- العبارات من 9 إلى 14 خاصة بعملية الاختيار.
- العبارات من 15 إلى 17 تتعلق بتعيين الموارد البشرية التي تم اختيارها.

2. تدريب وتطوير الموارد البشرية

العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار	قرار التحكيم		عبارات الاختبار
	العبارة غير مناسبة	العبارة مناسبة	
			1. تركز البرامج التدريبية على إكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة
			2. يتم إشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية معارفهم
			3. يتم تدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال ترقيته
			4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل
			5. تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء
			6. يمنح الأفراد فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية
			7. تعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية (إعداد جدول زمني للبرامج، تحديد مواقع التدريب، متابعة المدربين والمتدربين)
			8. يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة.
			9. يظهر أثر التدريب على أداء الفرد في العمل

يتكون هذا المحور من 9 عبارات تتمحور حول التدريب بمختلف أبعاده، من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقويم أثره على المتدرب.

3. تقييم أداء الموارد البشرية

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبرة البديلة في حالة عدم صلاحية العبرة الواردة في الاختبار
	العبرة مناسبة	العبرة غير مناسبة	
1. يمكن تقييم الأداء من تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية			
2. يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى			
3. يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز والمحاباة			
4. تعتمد إدارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين (نموذج يشمل صفات وخصائص الفرد ويختلف حسب الوظائف)			
5. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد معايير موضوعية للمقارنة في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية			
6. يتم إعلام الأفراد عن جوانب القوة والضعف في أدائهم			
7. يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية			
8. تتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى إذا تبين أنه يمتلك قدرات أعلى مما تتطلبه وظيفته الحالية			
9. يضمن نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز			
10. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة			

يتكون هذا المحور من 10 عبارات تتمحور حول تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال التعريف بهذا النشاط، التعرف على خطواته، ثم استخدامات نتائج تقييم الأداء مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، اتخاذ قرارات ترقية أو نقل أو الاستغناء عن بعض الأفراد، تحديد نوع وحجم التعويضات الضرورية ومدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. تعويضات الموارد البشرية

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبرة البديلة في حالة عدم صلاحية العبرة الواردة في الاختبار
	العبرة مناسبة	العبرة غير مناسبة	
1. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض زيادة كمية وجودة المنتجات			
2. تقوم إدارة الموارد البشرية بمنح الحوافز وخاصة المادية منها في مواعيد محددة			
3. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل			
4. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها			
5. نظام حوافز المؤسسة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي			
6. تسمح المؤسسة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات			
7. تشجع إدارة الموارد البشرية الحوافز الفردية لأنها تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد			
8. تمنح إدارة الموارد البشرية الحوافز الجماعية لأنها تنمي روح العمل كفريق متكامل			
9. تستخدم إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية (التوبيخ والإنذار وخفض الأجر والرتبة) في حالة الإهمال أو التقصير في الأداء			
10. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان حصول الأفراد على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب			
11. تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المؤسسة مع تلك المدفوعة من طرف مؤسسات في نفس قطاع النشاط			
12. تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة			
13. يمنح الأجر على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة			

يتكون هذا المحور من 17 عبارة تدور حول تعويضات الموارد البشرية، حيث:

– العبارات من 1 إلى 9 ترتبط بنظام الحوافز في المؤسسة

– العبارات من 10 إلى 13 تتعلق بالأجور

5. الصحة والسلامة المهنية

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار
	العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
1. تعمل إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الحوادث ذات الصلة بالعمل			
2. تركز إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الأمراض المهنية			
3. تعمل إدارة الموارد البشرية على التنبؤ بالمخاطر المحتملة لغرض السيطرة عليها أو تجنبها			
4. توفر إدارة الموارد البشرية نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع			
5. يتم تدريب العاملين على استخدام معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية			
6. يتم وضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة			
7. يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل			
8. تقوم إدارة الموارد البشرية بجولات رقابية مفاجئة بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية			
9. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى تصرف خاطئ من أحد الأفراد أثناء العمل			
10. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى عدم صيانة الآلات بشكل دوري			
11. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى بيئة العمل غير المناسبة			
12. معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة			

يتكون هذا المحور من 12 عبارة تتمحور حول الصحة والسلامة المهنية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أمن العاملين وسلامتهم من المخاطر المختلفة المرتبطة بالأمراض الناتجة عن تعرضهم لظروف عمل سيئة، والمرتبطة كذلك بحوادث العمل المفاجئة التي تقع أثناء العمل أو بسببه.

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

أولاً: الجودة

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار
	العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
1. تعمل المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها			
2. تقوم المؤسسة وبصفة مستمرة بتقييم حاجات ورغبات العملاء			
3. تتم المؤسسة بتحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة			
4. تتم المؤسسة بجودة تصميم منتجاتها (خصائص ومواصفات تصنيع المنتج)			
5. تعمل المؤسسة على مطابقة منتجاتها لمواصفات التصميم (جودة المطابقة)			
6. تتميز منتجات المؤسسة، عند استعمالها، بالقدرة على تحقيق رضا العملاء (جودة الأداء)			
7. يتم إحداث تغييرات في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم			
8. تصميم منتجات المؤسسة يلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء			
9. يلتزم الموردون بتوفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية عالية الجودة في الوقت المناسب			
10. تركز المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحسين المستمر			
11. تركز المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار يؤدي إلى الزيادة في حصتها السوقية			
12. يؤدي تبني الجودة إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة			

يتكوّن هذا المحور من 12 عبارة تتمحور حول تحقيق الجودة من جهة نظر العميل والمؤسسة. مع الإشارة إلى المفهوم التكاملي للجودة والذي يربط بين الأوجه الثلاثة لها وهي: جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الأداء، والتي تنعكس في النهاية على ما يستلمه العملاء.

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبرة البديلة في حالة عدم صلاحية العبرة الواردة في الاختبار
	العبرة مناسبة	العبرة غير مناسبة	
1. يقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية			
2. يتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة			
3. تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى			
4. تتمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والتوقعين			
5. للمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة			
6. تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الآراء والأساليب الجديدة			
7. تتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية (الفضول، الالتزام بهدف سامي، المرونة، التلقائية، تبادل الرأي)			
8. تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع			
9. تتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها			
10. يتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب			
11. تدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة			
12. يتم دعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية			
13. يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية			

يتكون هذا المحور من 13 عبارة تتعلق بالإبداع وكل ما يرتبط به من قدرة على معالجة المشاكل بصورة شمولية، وتقديم الأفكار والآراء

وأساليب العمل الإبداعية القادرة على تمييز المؤسسة على منافسيها.

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار
	العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
1. تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة			
2. تكلفة الوحدة المنتجة منخفضة نتيجة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع (اقتصاديات الحجم)			
3. تعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة عالية			
4. أنظمة التصنيع بالمؤسسة قادرة على إنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات			
5. تتميز المؤسسة بالقدرة على مواجهة الأعطال التي قد تقع خلال العملية الإنتاجية			
6. تعمل المؤسسة على تخفيض معدلات تحول عملائها إلى منتجات المؤسسات المنافسة			
7. تركز المؤسسة على خفض المخزون بتوريد المواد الأولية فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج			
8. تعمل المؤسسة على التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير			
9. تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية			
10. مهارات الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات الأساليب الإنتاجية للمؤسسة			
11. تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق أهداف الإنتاجية والجودة			

يتكون هذا المحور من 11 عبارة تدور حول تحقيق الكفاءة المتفوقة، ويتم ذلك من خلال تحقيق الكفاءة في وظائف: الإنتاج، التسويق،

الإمداد، البحث والتطوير والموارد البشرية.

رابعاً: الاستجابة لحاجات العملاء

عبارات الاختبار	قرار التحكيم		العبارة البديلة في حالة عدم صلاحية العبارة الواردة في الاختبار
	العبارة مناسبة	العبارة غير مناسبة	
1. تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتمامها			
2. تقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء للتعرف على ميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها (خدمات ما قبل البيع)			
3. تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزامات النقل والتسليم في الآجال المحددة			
4. الجودة المدركة من طرف العميل حول خدمات المؤسسة تتفق مع توقعاته			
5. تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات مابعد البيع لعملائها			
6. تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب طلب العملاء			
7. تحقق المؤسسة الاستجابة السريعة لطلبات العملاء			
8. تؤدي الاستجابة السريعة إلى تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل			
9. يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم			
10. التركيز على العملاء يؤدي إلى تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة			

يتكون هذا المحور من 10 عبارات تتمحور حول تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وذلك بالتركيز أساساً على الإنتاج حسب الطلب ليتناسب مع أذواقهم وحاجاتهم، وكذا التركيز على الاستجابة السريعة لطلباتهم مع تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

شاكرين حسن تعاونكم ومساهمتم في خدمة البحث العلمي

الملاحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اللقب والاسم	الرقم
جامعة سطيف 1	أ.د. بن فرحات ساعد	01
جامعة سطيف 2	أ.د. بوعبد الله لحسن	02
جامعة سطيف 1	أ.د. بروش زين الدين	03
جامعة سطيف 1	أ.د. حاج صحراوي حمودي	04
جامعة سطيف 1	د. العايب عبد الرحمان	05
جامعة سطيف 1	د. دومي سمراء	06
جامعة سطيف 2	د. يعلى فاروق	07
جامعة سطيف 1	د. ونوغي فتيحة	08
جامعة سطيف 1	د. برياش توفيق	09

الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

ثبات مقياس إدارة الموارد البشرية

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Excluse	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,973	74

ثبات مقياس الميزة التنافسية

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,989	46

الملحق رقم (04): قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	قطاعات النشاط الكبرى	الملكية
01	سوفيلاست	صناعة	عمومية
02	سيبلاست	صناعة	عمومية
03	سيرام قلاس	بناء وأشغال عمومية	خاصة
04	أقرو فيلم	صناعة	خاصة
05	الشركة الجزائرية للقوالب والأدوات (المول)	صناعة	عمومية
06	باتيسرام	بناء وأشغال عمومية	خاصة
07	كال بلاست	صناعة	عمومية
08	الشركة الوطنية للنقل البري	خدمات	عمومية
09	ش د م م سباك	صناعة	خاصة
10	ش د م م تالي للتغليف	صناعة	خاصة
11	حداد للخزف	بناء وأشغال عمومية	خاصة
12	مصبرات العهد الجديد	صناعة	خاصة
13	ك- بلاست لصناعة الأنابيب	صناعة	خاصة
14	ش د م م بريكتري الآفاق (الآجر وملحقاته)	بناء وأشغال عمومية	خاصة
15	شركة مساهمة لصناعة الجلود الاصطناعية	صناعة	عمومية
16	ش د م م سميد التل	صناعة	خاصة
17	شيلي بروفيلاست	صناعة	خاصة
18	شركة البناء والعمران للشرق	بناء وأشغال عمومية	عمومية
19	شركة تصنيع الكوابل الكهربائية (سوفاف)	صناعة	خاصة
20	ساك سيرام	بناء وأشغال عمومية	خاصة
21	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -الوحدة التجارية-	خدمات	عمومية
22	ش د م م فوارة 08 ماي 1945 للتصدير والاستيراد	خدمات	خاصة
23	ش د م م عقون بلاست	صناعة	خاصة
24	ش د م م بروساتي	صناعة	خاصة
25	مؤسسة توزيع مواد البناء	خدمات	عمومية
26	مخبر الأشغال العمومية في شرق البلاد	بناء وأشغال عمومية	عمومية
27	هضاب بلاست	صناعة	خاصة
28	ش د م م أكرتارم	صناعة	خاصة
29	المؤسسة العمومية لأشغال الطرق	بناء وأشغال عمومية	عمومية
30	ش د م م مجموعة بوحدارة	بناء وأشغال عمومية	خاصة

31	الشركة الجزائرية لصناعة الخزف والمواد الحمراء - صافسار	بناء وأشغال عمومية	خاصة
32	مؤسسة الإنتاج والصيانة الصناعية	صناعة	عمومية
33	مؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية - وحدة المدخرات -	صناعة	عمومية
34	المؤ. الوطنية للصناعات الالكترونية - الوحدة التجارية -	خدمات	عمومية
35	ش د م م سوسيماك	بناء وأشغال عمومية	خاصة
36	مطاحن المضطاب العليا - الرياض سطيف -	صناعة	عمومية
37	الجزائر لتحويل البلاستيك	صناعة	خاصة
38	شركة المنشآت الأساسية وأشغال الطرق لولاية سطيف	بناء وأشغال عمومية	عمومية
39	ملبنة التل	صناعة	عمومية
40	مؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية - تصفية الرصاص -	صناعة	عمومية
41	ش د م م أو شيبا.نت	خدمات	خاصة
42	عرامة قلاس العلمة	بناء وأشغال عمومية	خاصة
43	القمح الذهبي مجمع إسعادي	صناعة	خاصة
44	مؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية - وحدة الالكتروليت -	صناعة	عمومية
45	سيتبلاست	صناعة	خاصة
46	مابروقاز	صناعة	خاصة
47	ش د م م الإخوة مرواني للإضاءة	صناعة	خاصة
48	ش د م م أولي بلاست	صناعة	خاصة
49	ألسيب ALCIB	بناء وأشغال عمومية	خاصة
50	مؤسسة صادي لزهري لصناعة البلاط	بناء وأشغال عمومية	خاصة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا. الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى دون دار نشر، دون مكان نشر، دون سنة نشر.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
5. أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، مصر، 2005.
7. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
10. جعفر عبد الله إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013.
11. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
13. جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
14. جون وارنر؛ راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2011.
15. جيمس إيفان؛ جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
16. حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
17. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

21. خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
22. خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
23. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
24. خضير كاظم حمود؛ روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
26. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
27. روبرت.أ. بتس؛ ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
28. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
30. سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
31. سعاد نائف برتوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
32. سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
33. سعد العنزي؛ إيمان الدهان؛ نور العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
34. سكوت شافير؛ جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور؛ محمد عبد الرحمن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
35. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
36. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2009.
37. شارلز هل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
38. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
41. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
42. طارق شريف يونس؛ خالد عبد الرحيم الهيقي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر، البحرين، 2011.

43. طاهر محسن الغالي؛ وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
44. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
46. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
47. عبد الباري إبراهيم درة؛ ناصر محمد جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
48. عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
49. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
51. عبد الستار محمد العلي؛ خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
53. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
54. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
55. علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
56. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
57. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009.
58. فاضل حمد القيسي؛ علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
59. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
60. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
61. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
62. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
63. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

64. محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
65. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
66. محمد تركي البطاينة؛ زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
67. محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
68. محمد حسين العيساوي؛ جليل كاظم العارضي؛ هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
69. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
70. محمد عبد العال النعيمي؛ راتب جليل صويص؛ غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
71. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
72. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
73. محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
74. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
75. محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
76. محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد؛ ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
77. محمود عيد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
78. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
79. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
80. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
81. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
82. مصطفى محمود أبو بكر؛ فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

83. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
84. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
85. ناجي معلا، خدمة العملاء، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمّان، 2010.
86. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
87. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
88. نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
89. نبيل محمد مرسى؛ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
90. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
91. نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2014.
92. نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
93. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2003.
94. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
95. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
96. هيثم حمود الشبلي؛ مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
97. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
98. يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.

ثانياً. الأطروحات

1. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (T. Q. M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
2. أيمن سيد عبد المعطي، "الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2014.
3. بشير عامر، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

4. دلال عظيمي، "المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011.
5. زكية مقري، "نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
6. سليمان حماد المبيضين، "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية: المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010.
7. سماح صولح، "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
8. سمالي يحييه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
9. سهام موسي، "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المخاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
10. سوزي محمد حاتوغ، "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقية والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
11. شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
12. صباح بلقيدوم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
13. عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
14. عبد القادر شارف، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2011.
15. عبد المحسن أحمد حاجي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
16. عبد الناصر خري، "دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
17. عطا الله فهد السرحان، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
18. عمر بن سديرة، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.

19. فارس هباش، "التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي: دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.
 20. فالخ عبد القادر الحوري، "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
 21. ليندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.
 22. مبارك بوعلاق، "تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية والجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
 23. محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
 24. محمد حباينة، "دور الرأسمال الميكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
 25. منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
 26. موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- ثالثا.الدوريات**
1. إبراهيم أحمد الطراونة؛ عادل خميس البلوشي، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن"، مؤتمرات للبحوث والدراسات، المجلد 25، العدد 3، 2010.
 2. أحمد عريقات؛ ناصر جردات؛ محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010.
 3. أحمد مداوس اليامي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
 4. أحمد مهدي عبد القادر؛ أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية"، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، نوفمبر 2012.
 5. أكرم الطويل؛ حكمت سلطان، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأداء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012.
 6. بغدادي كربالي؛ محمد حمداني، "مكانة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.

7. جمال داود أبو دولة؛ لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012.
8. جميل حميد الأثوري؛ جميل عبد المجيد المقطري، "دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO 9001"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
9. جميلة الجوزي، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف 1، 2011.
10. رمضان الشراح، "الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية"، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
11. سحر فوطه؛ محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد 1، 2013.
12. سعد العنزي؛ مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
13. سعود بن محمد النمر، "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
14. سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، جامعة غرداية، 2010.
15. سمية بوران؛ عبد اللطيف شليل، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 5، جامعة مستغانم، جويلية 2013.
16. سناء مسودة، "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث بالعلوم الإنسانية، المجلد 25، 2011.
17. شادي ارشيد الصرايرة؛ أكرم يوسف النجداوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان الدولي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.
18. شاعر جار الله الخشالي، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
19. الشيخ الداوي، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008.
20. صالح إبراهيم الشعباني؛ هشام عمر الحديدي، "استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، 2010.
21. صفاء تايه محمد، "اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لاسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، جامعة الكوفة، بدون سنة.

22. صورية زاوي؛ ميلود تومي، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
23. الطيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات، حالة الجزائر"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 11، جامعة سطيف 1، 2011.
24. عبد الحليم غربي، "الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، *مجلة الباحث*، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008.
25. عبد الرحمان بن عنتر، "المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، العدد 20، جامعة باتنة، جوان 2009.
26. عبد الفتاح الشملة، "واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية"، *دراسات في الموارد البشرية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
27. عبد الناصر محمد حمودة، "نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل: دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة بصعيد مصر"، *دراسات في الموارد البشرية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
28. عبد الوهاب بلمهدي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 8، جامعة سطيف، 2008.
29. فاطمة علي الرابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، ملخص أطروحة دكتوراه، *المجلة العربية للإدارة*، 2007.
30. فريد كورتل، "إدارة الجودة والتميز في منظمات الأعمال وتحديات تطبيقها في الجزائر"، *الجودة والتميز في منظمات الأعمال*، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
31. كلثوم واكلي، "استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 1، العدد 10، 2014.
32. ليلى بوحديد، "تجارب دولية في مجال الإبداع المعرفي بالجامعات"، *دراسات وأبحاث*، العدد 16، جامعة الخلفة، 2014.
33. ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، *مجلة التواصل*، العدد 24، جوان 2009.
34. محمد بوهزة؛ طارق فارس، "ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسة الصناعية"، *الجودة والتميز في منظمات الأعمال*، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
35. محمد عمر الزعي، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 2، 2012.
36. محمود الروسان؛ محمود العجلوني، "أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2، 2010.
37. محمود حسين الوادي؛ علي فلاح الزعي، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد 4، العدد 8، 2011.

38. مراد سليم عطياتي؛ عبد الله جميل أبو سلمى، "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، *مجلة دراسات*، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014.
 39. ميثاق هاتف الفتلاوي؛ حسين فلاح ورد؛ محمود فهد عبد علي، "دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 2، العدد 7، جامعة كربلاء، 2013.
 40. نعيمة برك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد 7، جامعة الشلف، جوان 2009.
 41. نعيمة غلاب؛ مليكة زغيب، "علاقة الجودة بسلوك المستهلك"، *الجودة والتميز في منظمات الأعمال*، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
 42. نورية بن نامة؛ بغداد كربالي، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم"، *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، العدد 5، جامعة مستغانم، جويلية 2013.
 43. هوارى معراج؛ خليل عبد الرزاق، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 6، جامعة سطيف، 2006.
 44. وهيبة داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، *مجلة الباحث*، العدد 11، 2011.
 45. يوسف مسعود غنيم، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس"، *دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة، 2014.
- رابعاً. الملتقيات**
1. أحمد عازب الشيخ؛ العيد غربي، "دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة"، أوراق ووقائع الملتقى الوطني حول: *واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013.
 2. بالقي التيجاني، "تقييم آثار البرامج الاستثمارية العامة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2001-2011 دراسة تحليلية تقييمية"، أبحاث المؤتمر الدولي حول: *تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014*، جامعة سطيف 1، يومي 11-12 مارس 2013.
 3. حنا نصر الله، "متطلبات التدريب والتنمية البشرية"، أوراق ووقائع ندوة: *آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
 4. رجم نصيب؛ فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: *تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية*، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
 5. رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: *نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
 6. سامية جدو، "تشخيص واقع منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2011"، أبحاث المؤتمر الدولي حول: *تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014*، جامعة سطيف 1، يومي 11-12 مارس 2013.

7. الشريف بقة؛ عبد الرحمان العايب، "تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
8. الطاهر بن يعقوب؛ فريد هباش، "آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006.
9. عادل رزق، "مفهوم التنافسية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، القاهرة، مصر، جوان 2007.
10. عاصم عبد الفتاح ثروت، "مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي"، بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
11. عبد المحسن فالخ اللعيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
12. عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، مصر، جوان 2007.
13. عماد السايح، "دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة في ورشة عمل: الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المملكة المغربية، سبتمبر 2009.
14. فادية محمد عبد السلام، "بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010.
15. فؤاد نجيب الشيخ، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف"، المؤتمر العربي السنوي الخامس حول: الإدارة، الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
16. كمال عايشي؛ شريف عمر، "الشراكة الجزائرية الأوروبية على القطاع الصناعي مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006.
17. مسلم حوا، "تطور تنافسية الاستثمارات العربية في ظل الأزمة المالية العالمية وتجربة الاقتصاد السوري"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010.
18. نادية قويقح، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو-متوسطة"، أوراق عمل الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة سطيف، يومي 8-9 ماي 2004.

خامسا. مراجع أخرى

1. بيانات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وكالة سطيف.
2. بيانات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف.
3. مؤسسة التسيير العقاري لولاية سطيف (SGI).
4. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
5. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 المؤرخ في 10 جانفي 2017.

I. Les ouvrages

1. Abate René; Jean-Marie Ducreux; Nicolas Kachaner, **Le grand livre de la stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
2. Alain Gavand, **Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards**, 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013.
3. Alain Gavand, **Prévenir la discrimination à l'embouche: Pourquoi et comment agir?**, Editions d'Organisation, Paris, 2006.
4. Anthonia Adeniji; Omotayo Osibanjo, **Human resource management: Theory and practice**, Pumark Nigeria Limited, Lagos, 2012.
5. Antoine Bastin; Marc Bazinet, **Excellence managériale et responsabilité sociétale**, Afnor, Paris, 2012.
6. Babacar Ndiaye, **Analyse économique de l'investissement en capital humain**, Harmattan, Paris, 2014.
7. Bénédicte Haubold, **Les risques psychosociaux: Analyser et prévenir les risques humains**, Eyrolles, Paris, 2011.
8. Benoit Thery, **Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2011.
9. Bernard Martory; Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
10. Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9 ème édition, Dunod, Paris, 2016.
11. Chloé Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 9 ème édition, Gualino, France, 2016.
12. Chloé Guillot-Soulez, **Petit lexique- Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016.
13. Chloé Guillot-Soulez; Héloïse Cloet; Sophie Landrieux-Kartouchian, **Exercice de gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Gualino, Paris, 2013.
14. Christine Maurin; Adrien Vila; Jean- François Bocquillon; Martine Mariage; Christian Carrissant, **Economie, Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016.
15. Claude Berghmans, **Stress au travail: Des outils pour les RH**, Dunod, Paris, 2010.
16. Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, **Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins**, Gereso, France, 2013.
17. Dan-Alexander Seni, **Analyse stratégique et avantage concurrentiel**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2012.
18. David Autissier; Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
19. Denis Chabault; Annabelle Hulin; Richard Soparnot, **Cas d'innovation en entreprise: Organisation et stratégie**, EMS édition, Paris, 2014.

20. Didier Noyé, **Cultiver les compétences: Guide pratique du manager**, INSEP Consulting Editions, France, 2003.
21. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
22. Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines: à l'ère d'une GRH en transition**, 3^{ème} édition, Chenelière Education inc, France, 2009.
23. Eliane Karsaklian, **Internationalisation d'entreprise: Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers**, Dunod, Paris, 2009.
24. Eline Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2014.
25. Emmanuel Abord de Chatillon; Olivier Bachelard; Stéphanie Carpentier, **Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale**, Vuibert, Paris, 2012.
26. Eric Vatteville, **Management stratégique de l'emploi**, EMS Edition, Paris, 2003.
27. Faycel Benchemam; Géraldine Galindo, **Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2015.
28. Franck Brulhart; Christophe Favoreu; Sandrine Ghena, **Stratégie**, Dunod, Paris, 2015.
29. Franck Brulhart; Gilles Guieu; Pierre-Xavier Meschi, **Les points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas**, Eyrolles, Paris, 2011.
30. Franck Prime, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, 2015.
31. François Mouchet; Emmanuel Rétif; André Leclercq, **Manager un service ressources humaines**, 2^{ème} édition, Gereso, France, 2015.
32. Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016.
33. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 4ème édition, Dunod, Paris, 2012.
34. Geneviève Iacono, **Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir**, 2ème édition, Gualino, France, 2008.
35. Geneviève Iacono; Daniel Donzel, **La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales**, Gualino, France, 2013.
36. Ghislaine Legrand; Hubert Martini, **Commerce international**, 3ème édition, Dunod, Paris, 2010.
37. Gilles Bressy; Christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Dalloz, Paris, 2014.
38. Guillaume Villon de Benveniste, **Les secrets des entrepreneurs de la Silicon Valley: Innover pour devenir leader**, Eyrolles, Paris, 2015.
39. Hannah Besser; Gérard Rodach, **La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements**, ESF éditeur, France, 2011.
40. Henri- Louis Védie, **Mini manuel d'économie industrielle**, Dunod, Paris, 2012.

41. Hermann Simon; Florent Jacquet; Franck Brault, **La stratégie prix: Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité**, Dunod, Paris, 2011.
42. J. Coyle-Shapiro; K. Hoque; I. Kessler; A. Pepper; R. Richardson; L. Walker, **Human resource management**, University of London, London, 2013.
43. Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002.
44. Jacques Bojin; Jean-Marc Schoettl, **L'essentiel de la stratégie: outils, méthodes, bonnes pratiques**, Eyrolles, Paris, 2012.
45. Jacques Carles, **Delocaliser ou relocaliser: Quels enjeux pour les entreprises?**, Eyrolles, Paris, 2014.
46. Jean- Claude Corbel, **L'essentiel du management de projet: Les pièges à éviter**, Eyrolles, Paris, 2013.
47. Jean-Charles Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, EMS Edition, Paris, 2004.
48. Jean-Jacques Lambin; Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
49. Jean-Luc Cerdin, **Gérer les carrières**, EMS édition, Paris, 2000.
50. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 14^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 2013.
51. Jean-Marie Peretti, **Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels**, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2012.
52. Jean-Yves Buck, **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence**, Afnor, France, 2014.
53. Joan Magretta, **Comprendre Michael Porter: Concurrence- stratégie**, 1^{ère} édition, Eyrolles, Paris, 2012.
54. Johan Bouglet, **La stratégie d'entreprise**, 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2013.
55. Josephat Itika, **Fundamentals of human resource management**, University of Groningen, Mzumbe university, 2011.
56. Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009.
57. Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 10^{ème} édition, Gualino, France, 2016.
58. Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012.
59. Laurence Lehmann-Ortega; Frédéric Leroy, **Strategor: Toute la stratégie d'entreprise**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016.
60. Laurent Hermel; Pierre Achard, **100 questions pour comprendre et agir- Le benchmarking**, Afnor, Paris, 2010.
61. Loic Cadin; Francis Guérin, **La gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
62. Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.

63. Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeys, **Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002.
64. Lou Van-Beirendouck, **Management des compétences: Evaluation, développement et gestion**, Editions De Boeck, Paris, 2004.
65. Louise Lemire; Eric Charest; Gaétan Martel; Jacques Larivière, **La planification stratégique des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2011.
66. Louise Lemire; Gaétan Martel, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines**, Presses d'Université du Québec, Canada, 2007.
67. Luc Boyer; Noel Equilbey, **Organisation: théories et applications**, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
68. Mahmoud Zouaoui; Samia zouaoui-Karoui, **Le management: processus de gestion et fonctions de l'entreprise**, 2^{ème} édition, les éditions C. L. E, Tunis, 1999.
69. Marcella de Murat, **Marketing pour non-spécialistes**, Dunod, Paris, 2014.
70. Marie-Josée Tessier, **Guide de gestion des ressources humaines**, Technompétences, Montréal, 2013.
71. Marine Anger, **Managers, réveillez- vous!: Le monde change**, Afnor, Paris, 2012.
72. Martin Lagerstrom, "Management development", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
73. Martin Reeves; Knut Haanaes; Janmejaya Sinha, **Quelle stratégie pour votre stratégie?**, Manitoba, Paris, 2015.
74. Michael Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, 10 th edition, Library of congress cataloging-in- publication data, London, 2006.
75. Michael Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, The three press, New York, 1998.
76. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter-édition, Paris, 1993.
77. Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2^{ème} édition, de Boeck&Larcier s.a, Bruxelles, 1998.
78. Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014.
79. Michel Fourmy, **Ressources humaines: stratégie et création de valeur**, Maxima, Paris, 2012.
80. Michel Nakhla, **L'essentiel du management industriel: Maitriser les systèmes, production, logistique, qualité, supply chain**, Dunod, Paris, 2006.
81. Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, **L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats**, Marceididier, Canada, 2012.
82. Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006.

83. Noria Larose; Jérôme Bruet, **Capital learning: La formation au service de la performance de l'entreprise**, EMS Edition, Paris, 2014.
84. Olivier Wajnszok ; Isabelle Royal; Hugues Sazilly; Jean- Philippe Cécille, **Stratégie achats : L'essentiel des bonnes pratiques**, Eyrolles, Paris, 2014.
85. Pascal Moulette; Olivier Roques, **Maxi fiches de gestion des ressources humaines**, 2 ème édition, Dunod, Paris, 2014.
86. Patrick Gabriel; Ronan Divard; Marine le Gall-Ely; Isabelle Prime-Allaz, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014.
87. Philippe Le; Philippe Rivet, **Piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007.
88. Philippe Maubant; Michel Boisclair, **Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013.
89. Philippe Monillot, **Stratégie de l'entreprise**, Gualino, Paris, 2007.
90. Philippe Taché, **Accroître l'avantage concurrentiel**, Eyrolles, Paris, 2014.
91. Philippe Villemus, **Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique**, Eyrolles, Paris, 2009.
92. Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise: administration et organisation**, 1ère édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007.
93. Pierre Chaix, **Innovation et entrepreneuriat**, E- theque, Paris, 2015.
94. Pierre Jeanblanc, **Analyse stratégique: Les fondements économiques**, Dunod, Paris, 2011.
95. Régis Dumoulin; Gilles Guieu; Pierre Xavier, **La stratégie de A à Z**, Dunod, Paris, 2010.
96. Richard Soparnot; Samuel Grandval, **Concepts et cas en management stratégique**, Lavoisier, Paris, 2005.
96. Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003.
- Samuel Josier; Sophie Landrieux- Kartochian, **L'essentiel du management des entreprises**, Gualino, Paris, 2017.
97. Sébastien Soulez, **Le marketing: Marketing stratégique comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel**, Gualino, Paris, 2016.
98. Serge Perrot; Delphine Lacaze, **L'intégration des nouveaux collaborateurs**, Dunod, Paris, 2010.
99. Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010.
100. Sophie Richard-Lanneurie, **Le dictionnaire français du marketing: Tous les mots clés à connaître en marketing**, Legénie des Glaciers, Paris, 2014.
101. Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2013.
102. Ulrike Mayrhofer; Philippe Very, **Le management international à l'écoute du local**, Gualino, Paris, 2013.

103. Victoire de Margerie; Séverine le Loarne-Lemaire, **La boîte à outils du chef d'entreprise**, Dunod, Paris, 2011.
104. Virgile Lungu, **Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016.
105. Yannick Freund, **Ressources humaines: Outils et méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016.
106. Yves Pariot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, 2 ème édition, Eyrolles, Paris, 2011.
107. Yves Réale, **Transformer la fonction RH**, Dunod, Paris, 2013.

II. Divers:

1. "A framework for human resources management". Available from: http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf. consulté le 26/05/2016.
2. Anne Kofoed; Mats Olsson, "Learning and development in challenging times", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
3. Blagica Novkovska, "Managing human resources in small statistical office", **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013.
4. Christopher J. Collins; Kevin D. Clark, "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", **Academy of management**, Vol. 46, No. 6, 2003.
5. Chung- Jen Chen; Jing- Wen Huang, "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity", **Journal of business research**, No. 62, 2009.
6. Dag Roll-Hansen, "Setting up in-house training: Some issues to consider", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
7. Elina Paakko, "Recruiting and retaining qualified staff at statistics Finland", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
8. Gary Rees; Paul Smith, "Strategic human resources management". Available from: http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/59947_rees_and_smith_ch1.pdf. Consulté le 26/05/2016.
9. Hanna Barlund, "Strategy based HR management in practice", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
10. HR management standards. Available from: http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Stan. consulté le 26/05/2016.
11. Lismen L.M. Chan; Margaret A. Shaffer; Ed Snape, "In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", **The international journal of human resource management**, 2007.

12. Myron Fottler, "Strategic human resources management", **Fundamentals of human resources in health care**. Available from: <https://www.ache.org/pubs/Fried%20Sample.pdf>. Consulté le 26/05/2016.
13. Nibedita Saha; Ales Gregar, "Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms", **Faculty of management and economics**, Volume 46, 2012.
14. Patrick M. Wright; Gary C. McMahan; Abigail McWilliams, "Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective", **The international journal of human resource management**, Volume 5, 2006.
15. Riikka Makinen, "Training programme in statistical skills", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
16. Rita Braziunaite; Heidi Torstensen; Jan Byfuglien, "Becoming an attractive employer for future employees", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
17. Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi , " Human resource management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization fit", **Global journal of human resource management**, Vol. 4, No. 1, 2016.
18. The human resource management function. Available from: http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS_MAN/3_4/c05TheH, cnsulté le 26/05/2016.
19. Thierry Picq, "La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008.
20. Thierry Picq, "Ressources humaines: Les fondamentaux", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008.
21. What is human resource management? Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/6952/420b2e7416a08d167858e8e>. consulté le 17/05/2016.
22. Wouter Jan Van Muiswinkel, "Future challenges in human resources management and training in national statistical offices", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.

23. Bulletins d'information statistique de la PME

- Bulletin PME n°28 : mai 2016
- Bulletin PME n°27 : septembre 2015
- Bulletin PME n°26 : avril 2015
- Bulletin PME N°23 : décembre 2013
- Bulletin PME N°22 : avril 2013
- Bulletin PME N°20 : août 2012
- Bulletin PME N°18 : août 2012

24. <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

25. <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	فرص خلق التمييز داخل المؤسسة	143
02	العلاقة بين خصائص الموارد البشرية والميزة التنافسية	162
03	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	166
04	توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب طبيعة الحجم	168
05	توزيع المؤ ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط	168
06	تطور التعداد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015	169
07	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2015	173
08	توزيع المؤسسات العمومية بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31	191
09	توزيع المؤسسات الخاصة بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31	192
10	توزيع المؤسسات بولاية سطيف حسب طبيعة الحجم إلى غاية 2015/12/31	192
11	توزيع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) حسب طبيعة الملكية في ولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31	193
12	توزيع المؤسسات العمومية والخاصة حسب قطاعات النشاط بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31	195
13	توزيع المؤسسات (العمومية والخاصة) حسب القطاعات الكبرى والمساهمة في التشغيل بولاية سطيف إلى غاية 2015/12/31	196
14	توزيع المؤسسات (المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) حسب مساهمتها في التشغيل إلى غاية 2015/12/31	197
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	207
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	207
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	208
18	توزيع أفراد العينة حسب مجالات التخصص	209
19	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	210
20	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مجال النشاط	211
21	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال النشاط	212
22	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الملكية	212
23	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب علاقة الملكية بالإدارة	213

214	عرض نتائج الإجابات حول مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	24
215	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	25
217	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها	26
218	عرض النتائج الخاصة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	27
220	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية	28
221	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية	29
223	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية	30
225	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية	31
227	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة	32
228	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالأجور في المؤسسة	33
230	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	34
231	عرض النتائج الخاصة بالبعد العملي لإدارة الموارد البشرية	35
233	عرض النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية	36
234	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الجودة	37
236	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الإبداع	38
238	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الكفاءة	39
240	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء	40
242	عرض النتائج الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية	41
244	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة	42
245	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع	43
246	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة	44
247	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	45
248	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	46
249	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الجودة	47
250	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع	48
251	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة	49

252	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	50
253	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	51
254	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة	52
256	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع	53
257	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة	54
259	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	55
260	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير عناصر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	56
262	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الجودة	57
263	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع	58
264	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءة	59
265	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	60
266	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	61
267	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الجودة	62
268	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الإبداع	63
269	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الكفاءة	64
270	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	65
271	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعدي إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	66
273	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة	67
273	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع	68
274	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة	69
275	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لحاجات العملاء	70
276	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	71

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مصادر استقطاب الموارد البشرية	01
28	خطوات عملية الاختيار	02
53	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	03
55	دورة الحياة الوظيفية للفرد	04
58	تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	05
79	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	06
92	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	07
96	أوجه الجودة	08
103	تحسين الجودة وأثره في الربحية	09
115	أثر التعلم واقتصاديات الحجم على تكلفة الوحدة	10
127	العلاقة بين وقت الاستجابة والتكلفة	11
131	نموذج القوى الخمس للباحث (Porter)	12
137	سلسلة القيمة للمؤسسة	13
141	الإستراتيجيات التنافسية العامة	14
153	استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة	15
180	مكونات إعداد الإستراتيجية	16
181	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية	17
182	دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية	18
208	توزيع أفراد العينة حسب السن	19
209	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	20
210	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	21
211	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مجال النشاط	22

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
296	استمارة التحكيم	01
310	قائمة الأساتذة المحكمين	02
311	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
312	قائمة المؤسسات محل الدراسة	04

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
02	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
04	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
11	أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
13	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: تحليل الوظائف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية
18	المطلب الأول: تحليل الوظائف
18	أولاً: تعريف تحليل الوظائف
19	ثانياً: أهمية تحليل الوظائف
19	ثالثاً: طرق جمع المعلومات
20	رابعاً: استخدامات نتائج تحليل الوظائف
21	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
21	أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية
21	ثانياً: أهمية و أهداف تخطيط الموارد البشرية
22	ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية
23	رابعاً: المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: التوظيف
24	أولاً: الاستقطاب
27	ثانياً: الاختيار
30	ثالثاً: التعيين
31	المبحث الثالث: تدريب وتعويض الموارد البشرية
31	المطلب الأول: التدريب
31	أولاً: تعريف التدريب
32	ثانياً: أهمية التدريب
33	ثالثاً: أهداف التدريب
33	رابعاً: مراحل العملية التدريبية

35	المطلب الثاني: تقييم الأداء
36	أولاً: تعريف تقييم الأداء
37	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
38	ثالثاً: خطوات تقييم الأداء
39	رابعاً: طرق وأساليب تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: التحفيز
40	أولاً: تعريف التحفيز
41	ثانياً: أهمية التحفيز
42	ثالثاً: أهداف التحفيز
42	رابعاً: أنواع الحوافز
43	المطلب الرابع: تصميم نظام الأجور
43	أولاً: تعريف الأجور
45	ثانياً: أهداف الأجور
46	ثالثاً: مبادئ تصميم نظام الأجور
46	رابعاً: مراحل تصميم نظام الأجور
48	المبحث الرابع: إدارة الحركة الوظيفية والسلامة المهنية للموارد البشرية
48	المطلب الأول: تطوير المسار الوظيفي
48	أولاً: تعريف المسار الوظيفي
49	ثانياً: تعريف تطوير المسار الوظيفي
50	ثالثاً: أهمية وأهداف تطوير المسار الوظيفي
52	رابعاً: نموذج تطوير المسار الوظيفي
54	خامساً: دورة الحياة الوظيفية للعاملين
56	المطلب الثاني: إدارة الحركة الوظيفية
56	أولاً: ترقية العاملين
59	ثانياً: النقل الوظيفي
60	ثالثاً: التنزيل الوظيفي
60	رابعاً: الإقالة والاستقالة
61	خامساً: التقاعد
61	المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية
61	أولاً: مفهوم الصحة والسلامة المهنية
62	ثانياً: أسباب إتباع إجراءات الصحة والسلامة المهنية
62	ثالثاً: إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية
63	رابعاً: الخدمات الصحية

64	خامسا: الأمراض المهنية
65	سادسا: حوادث العمل
67	خلاصة
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وأسس بنائها
68	تمهيد
69	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
69	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
69	أولا: مفهوم التنافسية
74	ثانيا: تعريف الميزة التنافسية
76	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية
76	أولا: أهمية الميزة التنافسية
77	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
79	ثالثا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
81	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وسبل استدامتها
81	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
81	أولا: ميزة التكلفة الأقل
83	ثانيا: ميزة التمييز
85	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
85	أولا: المقاييس النوعية
85	ثانيا: المقاييس الكمية
88	المطلب الثالث: أسباب تنمية وتضاؤل الميزة التنافسية وسبل المحافظة عليها
88	أولا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية
89	ثانيا: عوامل تضاؤل الميزة التنافسية للمؤسسة
90	ثالثا: سبل المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها
92	المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية
93	المطلب الأول: الجودة
93	أولا: مفهوم الجودة
97	ثانيا: إدارة الجودة الشاملة
101	ثالثا: أهمية الجودة في بناء الميزة التنافسية
103	المطلب الثاني: الإبداع
103	أولا: مفهوم الإبداع
108	ثانيا: العوامل المؤثرة في الإبداع
110	ثالثا: أثر الإبداع في بناء الميزة التنافسية

111	المطلب الثالث: الكفاءة
111	أولاً: مفهوم الكفاءة
112	ثانياً: الإنتاجية والفعالية
114	ثالثاً: سبل تحقيق الكفاءة
119	المطلب الرابع: الاستجابة لحاجات العملاء
119	أولاً: مفهوم العميل
121	ثانياً: خدمة العميل
124	ثالثاً: تحقيق الاستجابة لحاجات العميل
128	خلاصة
	الفصل الثالث: بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية من خلال مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية
129	تمهيد
130	المبحث الأول: تحقيق الميزة التنافسية حسب نموذج بورتر
130	المطلب الأول: تحليل هيكل الصناعة حسب نموذج القوى الخمس لبورتر
131	أولاً: تهديد المنافسين المحتملين
132	ثانياً: المنافسة بين المؤسسات القائمة
133	ثالثاً: القوة التفاوضية للعملاء
134	رابعاً: القوة التفاوضية للموردين
134	خامساً: تهديد المنتجات البديلة
136	المطلب الثاني: سلسلة القيمة لتحليل النشاطات الداخلية
137	أولاً: النشاطات الأولية
138	ثانياً: النشاطات الداعمة
139	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة
141	أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة
143	ثانياً: إستراتيجية التمييز
145	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
146	المبحث الثاني: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز من خلال الموارد البشرية
146	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
147	أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
148	ثانياً: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
149	ثالثاً: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية
152	المطلب الثاني: عوامل تنامي الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
152	أولاً: ظهور المقاربة المبنية على الموارد

154	ثانيا: المقاربة المبنية على الكفاءات
155	ثالثا: المقاربة المبنية على المعرفة
157	رابعا: بروز مفهومي رأس المال البشري والمعرفي
159	المطلب الثالث: الخصائص اللازمة للموارد البشرية والقدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية
159	أولا: القدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية
161	ثانيا: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
163	ثالثا: مجالات التميز من خلال الموارد البشرية
164	المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وممارستها وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية
164	المطلب الأول: مفهوم وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
165	أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
167	ثانيا: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
174	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطويرها
174	أولا: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
176	ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
177	ثالثا: معوقات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
179	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة
179	أولا: إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
184	ثانيا: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية
189	خلاصة
	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المتوسطة بولاية سطيف وأهميتها في بناء المزايا التنافسية من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية
190	تمهيد
191	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
191	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف
191	أولا: وضعية المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الحجم والملكية
194	ثانيا: توزيع المؤسسات العمومية والخاصة بولاية سطيف حسب قطاعات النشاط
196	ثالثا: توزيع المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الكبرى والمساهمة في التشغيل
198	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
198	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
199	ثانيا: أدوات جمع البيانات
204	المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
204	أولا: إجراءات الدراسة
205	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

206	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
206	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة والمؤسسات محل الدراسة
206	أولاً: خصائص أفراد العينة
211	ثانياً: خصائص المؤسسات محل الدراسة
213	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية
213	أولاً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
219	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد العملي لإدارة الموارد البشرية
232	ثالثاً: عرض النتائج النهائية الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
233	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية
234	أولاً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارة محور تحقيق الجودة
235	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارة محور تحقيق الإبداع
238	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارة محور تحقيق الكفاءة
240	رابعاً: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارة محور تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء
241	خامساً: عرض النتائج النهائية الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)
242	المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة
243	المطلب الأول: نتائج أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة
243	أولاً: أثر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
253	ثانياً: أثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
266	ثالثاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
277	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
277	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات
285	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة
288	ثالثاً: نتائج الدراسة
290	خلاصة
291	الخاتمة
296	الملاحق
314	قائمة المراجع
332	فهرس الجداول
335	فهرس الأشكال
336	فهرس الملاحق
337	فهرس المحتويات

تم بحمد الله تعالى

الملخص:

تسعى المؤسسات بما فيها متوسطة الحجم، إلى الحفاظ على استمراريته في ظل البيئة الشديدة المنافسة. وهي تعتبر مجالا جذابا للمستثمرين، ذلك أنها تتميز بالمرونة، بساطة التنظيم، سهولة تحديد الأهداف وتوجيه جهود مواردها البشرية نحو السبل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة والاستجابة السريعة لطلبات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة، مما يجعلها قادرة على الحفاظ على عملائها واستقطاب آخرين وزيادة حصتها السوقية وتحقيق مزايا تنافسية. وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال مجموع ممارساتها، على التسيير الفعال لمواردها البشرية بالشكل الذي يمكنها من الاستغلال الأمثل لطاقتها وقدراتها في سبيل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم استمارة تضمنت مجموعة من العبارات المرتبطة بالمتغيرات المدروسة، وقد تم تطبيقها على مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة التي شملت 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف. وتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22).

توصلت الدراسة إلى أن: لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وأن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات ذاتها.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية، ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، الميزة التنافسية، المؤسسات المتوسطة الجزائرية.

Abstract:

Enterprises including medium-sized ones, aims to maintain their continuity in the highly competitive environment. These institutions are attractive to investors, as they are flexible, simple to organize, easy to set goals and guide their human resource efforts towards ways to achieve planned goals and respond quickly to the renewable and changeable demands and desires of customers, making them able to maintain their customers and attract others, increase their market share and achieve competitive advantages. Through its overall practices, human resources management works to effectively manage its human resources In a way that enables it to optimize its capabilities and capabilities in the implementation of the strategy of the institution.

This study aims to highlight the impact of strategic and operational human resources management practices on building the competitive advantages of Algerian medium enterprises. To achieve this purpose, we designed a questionnaire that included a set of expressions related to the studied variables. It has been applied to the human resources departments of the studied enterprises, which included (50) medium ones in Setif. After that, the data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.22).

This study results that human resource management practices in the studied enterprises have a strategic dimension, they attach a great importance to the various operational human resources management practices, and that human resources management practices positively affect the achievement of the competitive advantages of these enterprises and that there is a difference in the degree and direction of the impact of the dimensions of human resources management practices on the competitive advantage of the enterprises themselves.

Key Words: Human Resources Management Practices, Strategic and Operational Human Resource Management Practices, Competitive Advantage, Algerian Medium Enterprise.