



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJEDID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي

الموضوع:

دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية
-دراسة حالة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الأستاذ:

د. حدادة فريد

من اعداد الطالب:

- عوفي اسماعيل

- علوي عمار

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ(ة)
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-	حدادة فريد
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-	بشايينة وفاء
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-	بن زارع حياة

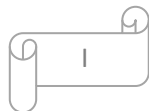
الموسم الجامعي: 2022-2023

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة توزيع الطارف. حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة المتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، عن طريق توزيع 40 استمارة وقد تم استرجاع 32 استمارة قابلة للتحليل، حيث تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS.v22) لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها.

وقد أظهرت نتائج التحليل إلى أهمية دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- وكالة توزيع الطارف من خلال أبعاده بعد التدريب، بعد التعلم، بعد التطوير، وبعد الابداع، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

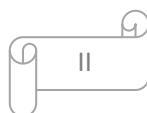
الكلمات المفتاحية : إستراتيجية، موارد بشرية، تنمية، ميزة تنافسية، خلق.



Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la stratégie de développement des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'institution à l'étude Electricity and Gas Distribution Corporation - El Tarf Distribution Agency - et à essayer de proposer une approche théorique qui suppose que la réalisation de l'avantage concurrentiel est liée à la stratégie de développement des ressources humaines, car elle maintient l'efficacité des travailleurs et le développement de leurs capacités. À la lumière des changements environnementaux rapides, quant à l'outil utilisé, le questionnaire a été utilisé comme outil principal pour toutes les données de l'échantillon, où le nombre de questionnaires ont été distribués 40 et 32 d'entre eux ont été récupérés, et le programme d'analyse statistique SPSS.21 a été utilisé pour analyser les données recueillies. Les résultats les plus marquants ont été l'existence d'une relation statistiquement significative entre la stratégie de développement des ressources humaines et l'avantage concurrentiel.

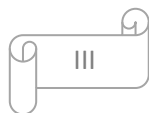
Mots clés : Stratégie, Ressources humaines , Développement, Avantage concurrentiel, creer.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَالسُّلْبُ بِحَانِكَ الْأَعْلَمَ لَنَا الْأَمَامُ عَلْمُنَا
إِنِّي أَنْبِئُكَ الْعَلِيمَ الْحَكِيمَ

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ



الشكر و العرفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ... أما بعد :

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الدكتور حدادة فريد لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما نتقدم بالشكر إلى من ساعدنا في هذا البحث، من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم بحثنا هذا، فلهم كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستينر مسارنا العلمي.

كما نتقدم بالشكر لكل طاقم جامعة الشاذلي بن جديد من اساتذة و إداريين و طلبة كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.

الإهداء:

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة و
السلام

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أُمي الغالية، التي حملتني وهنا على وهن جنينا، وسقتني لبن التوحيد رضيعا،
وعلمتني صغيرا، ورافقتني بدعائها كثيرا، حفظها الله وأطال في عمرها

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل أفراد عائلتي، كل باسمه إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى مرحلة الجامعة،

إلى كل من علمني حرفا إلى كل الأقارب والأصدقاء،

إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور

الإهداء:

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد .

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى كل الاصدقاء و الزملاء في الدراسة

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلاً الله العلي التقدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

علوي عمار

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	شكل رقم (1-1)
13	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	شكل رقم (2-1)
45	خطوات الإستقطاب والإختيار للموارد البشرية	شكل رقم (1-2)
47	عملية الإختيار والتعيين	شكل رقم (2-2)
60	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف	شكل رقم (1-3)
63	قسم الموارد البشرية	شكل رقم (2-3)
74	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	شكل رقم (3-3)
75	توزيع مفردات العينة حسب العمر	شكل رقم (4-3)
76	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم (5-3)
77	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (6-3)
78	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	شكل رقم (7-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	سلم ليكارت الثلاثي	جدول رقم (1-3)
72	معامل الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإمتحانة والمحاور التي تنتمي اليها	جدول رقم (2-3)
73	معامل الثبات الفا كرومباخ	جدول رقم (3-3)
73	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	جدول رقم (4-3)
74	توزيع مفردات العينة حسب العمر	جدول رقم (5-3)
75	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (6-3)
76	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (7-3)
77	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول رقم (8-3)
79	جدول المتوسط الحسابي	جدول رقم (9-3)
81-80	وصف وتشخيص متغيرات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	جدول رقم (10-3)
84-83	وصف وتشخيص متغيرات الميزة التنافسية	جدول رقم (11-3)
86	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم (12-3)
87	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم (13-3)
88	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (14-3)
88	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (15-3)
89	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم (16-3)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
II	Résume
A	الشكر
C-B	الاهداء
A	قائمة الاشكال
B	قائمة الجداول
e-d-c	فهرس المحتويات
أ-خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
5-3	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
6-5	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
9-6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
12-9	المطلب الأول : تحديات إدارة الموارد البشرية
16-13	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
19-16	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
22-20	المطلب الأول : مفهوم وأهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
23-22	المطلب الثاني : تحديات تنمية الموارد البشرية
24-23	المطلب الثالث : دوافع وعناصر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة	
27	تمهيد
28	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

29-28	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
30-29	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية
32-30	المطلب الثالث : خصائص وأهداف الميزة التنافسية
32	المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية
35-32	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
36-35	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
38-56	المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية
38	المبحث الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية
41-38	المطلب الأول : المورد البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
43-41	المطلب الثاني : تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية
52-43	المطلب الثالث : فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إرساء الميزة التنافسية
53	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطراف	
55	تمهيد
56	المبحث الأول : لمحة عامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة التوزيع الطراف -
59-56	المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز
67-59	المطلب الثاني : بطاقة فنية لمديرية التوزيع سونلغاز الطراف
70-67	المطلب الثالث : وظائف وأهداف شركة سونالغاز
70	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
71-70	المطلب الأول : منهج وأداة الدراسة
72-71	المطلب الثاني : عينة الدراسة
78-71	المطلب الثالث : صدق وثبات الإستبانة
79	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
85-79	المطلب الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
90-85	المطلب الثاني : نتائج إختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

90	خلاصة الفصل
94-91	الخاتمة العامة
101-95	قائمة المراجع
122-102	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

تبحث المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية على إكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى.

إن الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، ولقد أصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة فمن خلال كفاءة العاملين يتحولون إلى مبدعين في الميدان إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات، إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد واللجوء إلى طرق تكنولوجية حديثة.

إن الأمر الذي لا شك فيه أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية.

ولمعرفة مدى تطبيق إستراتيجية التنمية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الجزائرية تم القيام بتربص ميداني في مؤسسة توزيع الكهرباء الغاز - وكالة توزيع الطارف - بإستخدام برنامج (SPSS.21)

الإشكالية الرئيسية :

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما الدور الذي تأديه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الكهرباء والغاز بوكالة التوزيع الطارف ؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟ وما هي اهميتها ؟
- ما هي مصادر وأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة ؟
- كيف تأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تحقق مؤسسة الكهرباء والغاز ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية تنمية مواردها البشرية ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على فرضيات الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية.

أسباب إختيار الموضوع :

- أسباب ذاتية (شخصية)

- الميل الشخصي للموضوع والرغبة في التعرف عليه أكثر.
- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه ، حيث ان هذا الموضوع داخل في إطاره.
- إختيار موضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة.

- أسباب موضوعية

- أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع.
- تسليط الضوء ولفت إنتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

أهداف الدراسة :

- ابراز أهمية الموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسة.
- دراسة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- اعتبار المورد البشري أصلاً إستراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها

- دراسة قيمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير المهارات والكفاءات .

- الكشف عن مدى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة التوزيع الطارف - كنموذجاً .

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- الأهمية الكبيرة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكيف المؤسسة مع التغيرات والتحديات الراهنة من خلال تثمين مهارات وكفاءات موظفيها.

- دور الموارد البشرية في نجاح المؤسسة وأثرها على تحقيق الأهداف بشكل مميز.

- لهذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات.

- يمكن أن يساعد هذا البحث في توعية مسيري المؤسسات بأهمية إستراتيجية التنمية لمواردها البشرية لتحقيق التميز والتفوق .

الدراسات السابقة :

1- عبد الحكيم جري (2013) تحت عنوان " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية" وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف تهدف إلى التأكيد على أهمية المورد البشري بإعتباره رأس المال البشري للمؤسسات مع إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها، وإظهار أهمية إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها مع تشخيص واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

2- مساعديّة عماد (2014) تحت عنوان " دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات " وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف تهدف إلى التعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحقّقه من مزايا لكونها أحد المداخل التي تتبناها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

3- دراسة كلثوم واکلي (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 هذه 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، بينما خصص المحور الثاني للتعريف بالميزة التنافسية أهميتها 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.

3- مانع سبرينة (2015) تحت عنوان " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية " و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة تهدف إلى اعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، والتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة والمجتمع ومحاوله الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية وإعتبار أن مصطلح التنمية هو التدريب .

5- سلمى رزق الله ومساك أمينة (2017) : تحت عنوان " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية " يهدف هذا المقال إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة في ظل التغيرات الحديدة التي شهدتها العصر أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، فإنتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات والمعرفة أوجب عليها أن تحدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة بحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حي مكنها الاستثمار فيها الإستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدام فهم حاليا يشكلون الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة.

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، وقد تم اعتماد برنامج SPSS.21 بهدف اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين من شركة توزيع الكهرباء والغاز-وكالة توزيع الطارف كنموذجا.

هيكل الدراسة :

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري للدراسة فصلين، كان الفصل الأول تحت عنوان مدخل لإدارة الموارد البشرية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تضمن ماهية إدارة الموارد البشرية وأما المبحث الثاني فكان تحت عنوان أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تمثل في مفاهيم أساسية حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني والذي كان بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة فهو بدوره تضمن ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان أساسيات حول الميزة التنافسية والمبحث الثالث بعنوان إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية.

وبخصوص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلا واحدا، جاء تحت عنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونالغاز بالطارف وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أيضا، كان المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أية مؤسسة حيث جاء تحت عنوان لمحة عامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونالغاز) - وكالة توزيع الطارف - أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية والمبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والإقتراحات.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعطيات والوثائق من طرف المسؤولين بالشركة..

- قلة الوقت.

- قلة الخبرة في استخدام برنامج Spss

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

ترداد الحاجة إلى الإهتمام بإستراتيجية التنمية للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بسبب إزدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كعامل أساسي من أصول المؤسسة، تعرف إستراتيجية التنمية للموارد البشرية بأنها عملية تطوير قدرات الأشخاص وقدراتهم للوصول الى تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم التنموية وتهدف إلى إنتاج إطار متماسك وشامل لتطور من خلال خلق ثقافة التعلم من أجل زيادة قدرة الأفراد العاملين وذلك لأهمية المورد البشري الذي يعتبر مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.

لقد تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل البنوك والمؤسسات المالية ونظرا للاهتمام المتزايد بها وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن إستخدامها باعتبارها أعلى وأتمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك إتسع نطاق إهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والبنك، فمن خلال هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها وكذا الأهمية والأهداف والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى وظائفها وأهم الأنشطة التي تمارسها وأيضا أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجهها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن الإهتمام بالعنصر البشري وإدارته ليست وليدة هذا العصر بل هي موجودة منذ إن وجد البشر وواجهتهم متطلبات وإحتياجات لا يستطيعون تلبيتها لأنفسهم بمفردهم وإنما يحتاجون إلى التعاون مع الآخرين وهذا التعاون مع الآخرين يتطلب إلى نوع من التعامل مع الإدارة لتنسيق الجهد حتى يتم تحقيق الأهداف التي تعاونو من أجلها وقد مرت إدارة الموارد البشرية بمخاض تاريخي وحقب زمنية طويلة إستجابت فيها لتغيرات البيئة الخارجية والتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمات، وفي ما يلي نستعرض أهم المراحل التي مرت بها : (العنزي، 2019، صفحة 36)

أ - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

- كانت تسود طرق الإنتاج اليدوية وتصنع معظم السلع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ويعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل (العبودية) يبيعه ويشتره فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له.

- ثم تلي ذلك نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر ولكنه أجر الكفاف.

- ثم نظام الطوائف الذي به شكلت كل طائفة قانونا خاصا بها يضع الشروط للدخول إلى المهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ب - مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر في العالم الغربي ووصلت إلى العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن أبرز مظاهر هذه المرحلة :

- التوسع في استخدام الآلات وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والأعداد الكبيرة من العاملين.

وقد نتج عن ذلك بعض الظواهر مثلًا الإستهغاء عن العمال والإحتياج إلى عمالة متخصصة، إضافة إلى ظهور الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانًا إلى العاملين حيث أصبح العامل مجرد سلعة تباع وتشترى بعد إعتقاد الإدارة على الآلة أكثر من العمال كما أدى المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية.

ج- مرحلة القرن العشرين :

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصًا حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس إهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة تايلور أنداك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته.

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية بإسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والإتصالات الرسمية والإستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات.

كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول من مبادئ الإدارة الذي أصبحت أنداك بمثابة فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإدارية والتنظيمية.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

وقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها إلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير مصانع هو ثرن الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجالات العلاقات الإنسانية السائدة.

د - نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين :

لقد إستغرق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبدايات هذا القرن، لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات تقاربا بين الشعوب وإلتقاء الفكر والمفكرين والإنتشار المعرفي ولعبت شبكة الأنترنت كإحدى ثورات التكنولوجيا والمحور الأساس في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري وهذا ما يدعو إلى إستمرارية التطور في الفكر الإداري لمجاراة التطورات المتسارعة والتي أصبح العالم كله ميدانا واسعا لها بكل ما فيه من إختلافات ثقافية وفكرية وإقتصادية، حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني (مجانبي و طبول، 2017، الصفحات 44-45)

نستنتج مما سبق أن الإهتمام بالموارد البشري تطور مع مرور الزمن أثر في ذلك التوسع في استخدام الآلات وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، بالإضافة إلى المساهمات العلمية للعديد من الباحثين في هذا المجال والذي أصبح فيه المورد البشري هو مصدر التفوق وخلق القيمة في كل مؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعود هذا التباين غالبا إلى تعدد الخلفيات الثقافية والحضارية وتباين التخصصات كما أن المفهوم أيضا تطور وتوسعت وتعددت أبعاده اتساقا مع التطورات العلمية والإدارية، حيث عرفها البعض بأنها استخدام القوى العاملة بالمؤسسة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتب، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد، أما البعض الآخر فيرون أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية وسنسوق الآن بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية. (الدوسري، 2019، صفحة 32)

التعريف الأول: تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والإختيار والإستقطاب والتدريب وتحديد كمية ونوعية العمالة اللازمة، كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (الوهاب، 2014، صفحة 27)

التعريف الثاني: يمكن تعريفها بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية. (كلثوم، 2014، صفحة 248)

التعريف الثالث: حيث تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، كما تعتبر هذه الإدارة مجموع الأنشطة الهادفة إلى تسير مهارات وطاقات الأفراد قصد إنجاز مهمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة (باسي، 2013، صفحة 268)

نستنتج من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التحديد المناسب للموارد البشرية عن طريق التوظيف الأمثل والعمل على التدريب والمراقبة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسات.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

اولا: أهمية ادارة الموارد البشرية.

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، وأن هذه المنظمات تود الإستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

عملائها أو أسواقها أو جماهيرها المستهدفة، إلا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الإستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية. (الشديفات، 2020، صفحة 102)

تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد إلى آخر حيث يزيد الإهتمام بها في الدول الصناعية المتقدمة ويقل هذا الإهتمام في الدول النامية، كما أن الإهتمام بإدارة الموارد البشرية يختلف أيضا داخل الدولة الواحدة من منظمة إلى منظمة، ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل المنظمة، حجم نشاطها فيها، توزيعها الجغرافي (انتشارها)، مدى التدخل الحكومي في ميادين الأعمال، وجود النقابات ومدى قوتها وعدد العاملين، فلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، وإستراتيجية المنظمة المستقبلية (العنزي، 2019، صفحة 38)

- إن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين و ترعى شؤونهم؛
- إن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في إستثمار الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج؛
- إن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إن إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل؛
- إن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة؛
- إن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها (مجانى و طبول، 2017، صفحة 48)

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة وإستعمالها وإستغلالها، وتقييمها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الإستراتيجية والتنظيمية.

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (أفراح، 2016، الصفحات 31-32)

أ - الأهداف التنظيمية : تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على إبتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم بالإضافة إلى تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والإستفادة القصوى من جهودهم.

ب - الأهداف الوظيفية : تتمحور هذه الأهداف في الإستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.

ج - الأهداف الاجتماعية :

تنطوي هذه الأهداف على الإستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.

د - الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم.

وهناك أهداف أخرى للموارد البشرية نذكر منها : (مجانى و طبول، 2017، صفحة 49)

- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية؛

- توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم؛

- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

- توفير قناة إتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة؛

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- القيام بدور المشرف على القيم ومعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية؛

من خلال الأهداف السابقة الذكر يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة من أجل الحصول على أمهر وأفضل الأفراد ومنحهم المناصب التي تتوافق مع حدود إمكانياتهم، والعمل على تنمية قدراتهم لمواجهة أي تطور أو تغير مستقبلي، مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية جزئية من عملية الإدارة الكلية للمؤسسة، وهي آلية من خلال وظائفها الإدارية المتجسدة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، وأصبحت هذه الإدارة بالغة الأهمية في المؤسسات المعاصرة باعتبار أن جوهر عملها هو العنصر البشري الذي أصبح يمثل أساس التفوق الذي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه، ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة لها وظائف مختلفة لمواجهة بذلك تحديات عديدة تسعى لتجاوزها.

المطلب الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية.

نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم في أواخر القرن الماضي في العديد من المجالات فقد تعرضت المنظمات تبعاً لذلك للكثير من الأحداث والتحديات والظواهر التي أسهمت في تغيير الكثير من المفاهيم ودفعت المدراء إلى البحث عن أساليب تعامل جديدة مع الموارد البشرية وأبرز هذه التحديات تتمثل في:

أ / **التحديات البيئية:** وتتمثل بجميع المتغيرات في البيئة الخارجية والمؤثرة على أداء المنظمة والتي يصعب السيطرة عليها ومنها المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل.

ب / **التحديات التنظيمية:** وتتمثل بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل السيطرة عليها وتوجيهها وأهم تلك التحديات هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة وإستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ج / التحديات الفردية: وتتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب خفض قوة العمل. (العنزي، 2019، صفحة 41)

د/ التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإنصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية مما دفع بالمؤسسات تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التفاعل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل، ومواعيد تنفيذية، وإختيار الوقت، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة .

و/ إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل مع مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية :

- مساهمة العاملين؛

- التمكين؛

- تحقيق رضا المستهلكين؛

- الوقاية بدل من العلاج؛

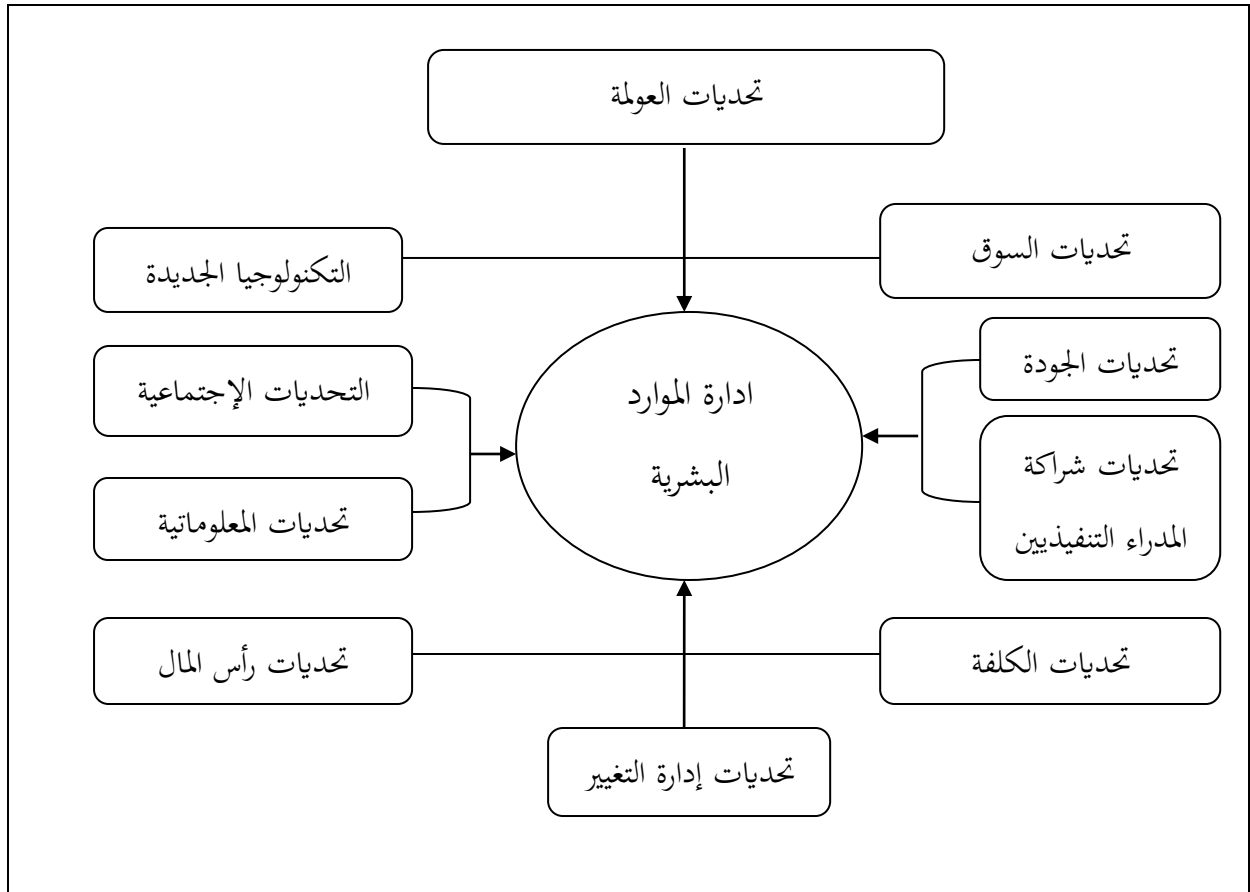
- الإدارة بالحقائق؛

- التركيز على العمليات و التحسين المستمر؛

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابلياته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وأن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الإستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها (محمود و ياسين، 2007، الصفحات 24-25)

الشكل رقم (1-1) : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.



المصدر : (الشديفات، 2020، صفحة 133)

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ويمكننا القول من خلال التحديات السابقة والشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية تواجهها العديد من التحديات المختلفة، ولكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها لابد من أن تتميز بالمرونة في تعاملها مع مختلف التحديات، وإتباع منهج إستراتيجي يساعدها في التفوق على هذه التحديات.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام في أي مؤسسة لأنها تضمن وجود إدارة فعالة للموظفين في المنظمة مما يقودها لتحقيق النجاح وتوجد الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نذكر أهمها: (الهزام، 2016، الصفحات 20-21-22)

1-العوامل البيئية: عادة ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنظمات العاملة فيه ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وينبغي التأكيد أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمات، وعادة ما تتشكل أهداف وإهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة، ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية مجموعتين رئيسيتين :

أ- العوامل الداخلية : وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمات مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنظمة وإلى إدارة الموارد البشرية، وحجم المنظمة وإمكانياتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

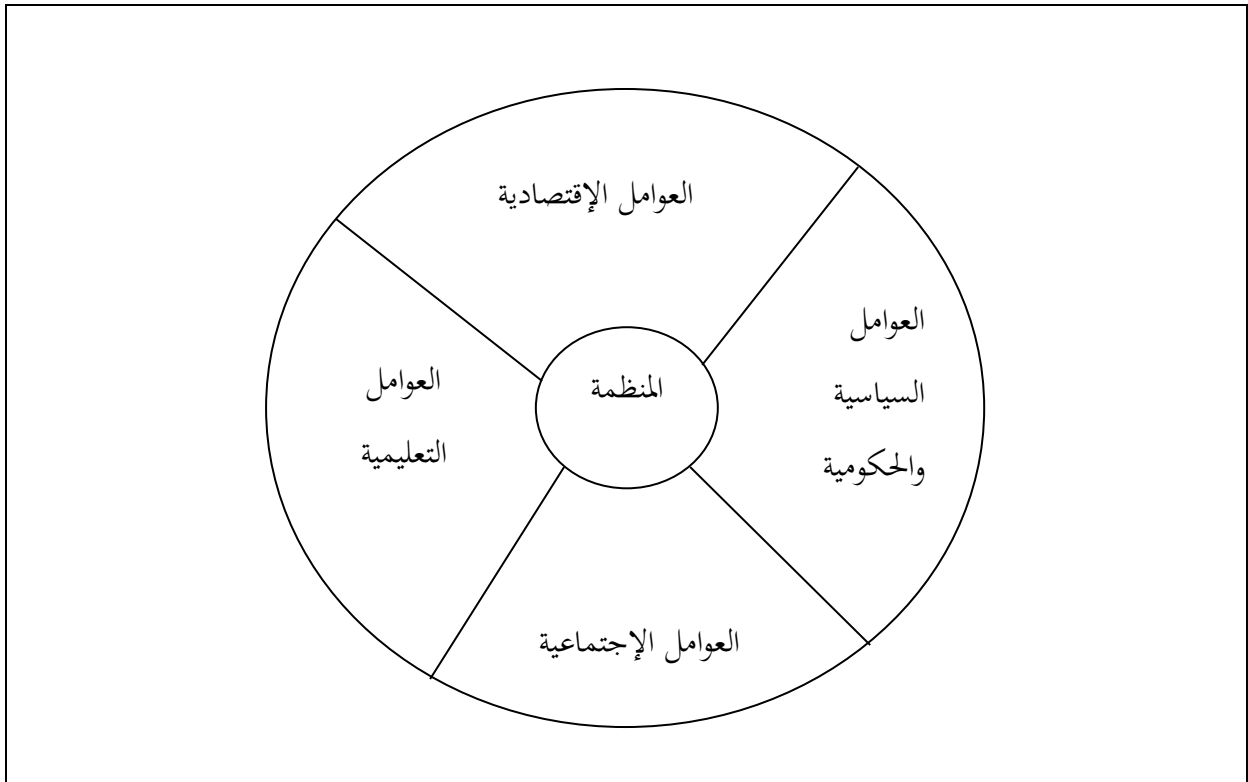
ب - العوامل الخارجية : ويقصد بهذه العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، حيث على المنظمة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنظمة والنظام المفتوح.

وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويوضح الشكل (1) كيف يمكن أن تتدخل البيئات المختلفة للمنظمة حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة.

الشكل رقم (1-2) : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.



الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المصدر : (الهزام، 2016، صفحة 21)

مما سبق وباعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية.

2-العوامل الإجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على

السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة والأفراد ونذكر منها:

- التصنيف الإجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر؛

- النظرة إلى التغيير الإجتماعي والثقافي؛

- النظرة للعمل؛

- الزيادة السكانية؛

- المسؤولية الإجتماعية؛

- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجازات؛

3-العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود وإلتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما

ومؤثرا على إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل :

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الإرتباط بقطاع الأعمال؛

- السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد؛

- السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري؛

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- الإستقرار السياسي؛

- مرونة الأنظمة والتشريعات؛

4-العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات بإحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الأعداد المطلوبة والتخصصات.

5-العوامل الإقتصادية: تلعب الظروف الإقتصادية دورا هاما التأثير على إدارة الموارد البشرية مما يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية والعمل على تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل :

- البنيان الإقتصادي للدولة (النظام الإقتصادي)؛

-النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ودور الدولة في التسعير إحتياطي البنوك وفوائد القروض؛

- الإستقرار الإقتصادي وقدرة الإقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم الإنكماش وإستقرار الأسعار ومعدات النمو الإقتصادي؛

- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج؛

نستنتج من خلال العوامل السابقة أن إدارة الموارد البشرية تأثر وتتأثر بالعديد من العوامل المختلفة والمتنوعة التي تساعد على إختيار الإستراتيجية المناسبة خلال القيام بالأعمال المختلفة لها والأكثر أن هذه العوامل ذات تأثير إيجابي.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

1- الوظائف التخصصية : وهي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ويختلف عدد هذه الوظائف من مؤسسة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل في أهم هذه الوظائف التخصصية الآتية :

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف ويشمل:

-استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛

-مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين؛

-اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛

-تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

-تقييم سلوك العاملين وأدائهم؛

- تحديد الأجر وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير (العزاوي و عباس حسين، 2010، صفحة

(81)

2- الوظائف الإدارية: تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى:

- **التخطيط:** غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن الأمور بواسطة التخطيط يمكن تحديد الأنشطة التنظيمية تحديد طريقة السير اللازمة لتحقيق الأهداف.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- **التنظيم:** لقد عرف كل من وارينبلنكت وريموندا نتر وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات، وذلك في كتابهم مقدمة الإدارة.

- **التوظيف:** الأفراد المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال توظيف المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف .

- **التوجيه:** بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة .

- **الرقابة:** التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمس للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها (سلمان، 2014، صفحة 18 و29)

3-الوظائف الاستشارية : إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة تعد أقدر الإدارات على تقديم المنشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر إتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعماق تعاونها وتفهمها لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الإستشاري بالشكل المطلوب والواقع العملي يجعل مهمتها الإستشارية تنسم بالمحدودية (العزاوي و عباس حسين، 2010، الصفحات 83-84)

وهناك وظائف أخرى تتمثل في : (الشديفات، 2020، صفحة 116 و128)

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- 1- تحليل الوظائف: إجراء يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظيفة و مجموعة الخصائص المطلوبة توافرها في الافراد الواجب تعيينهم لشغلها.
- 2- تخطيط الموارد البشرية : عملية تقوم على القيام بالخطط الواجبة لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة انطلاقا من تحليل الوظائف.
- 3- الإستقطاب وإختيار الموظفين: طريقة تتبع من أجل جذب الأشخاص للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فالإستقطاب الجيد يقدم عروض واسعة من أجل انتقاء الأفضل و الأكفاء.
- 4- التدريب : وذلك بالقيام بجهود إدارية أو تنظيمية تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعملون فيها.
- 5- تقييم الأداء : تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الإستفادة منهم بشكل سليم فمثلا إذا إحتاجت ترشيح شخص للترقية على وظيفة جديدة لا بد من مراجعة أداءه في وظيفته الحالية لتقدير إستحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة.
- 6- ادارة المسار الوظيفي : طريق يسلكه الموظف تساعده الإدارة فيه من أجل الوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.
- 7- تصميم نظام الأجور : يعتبر أهم الأنظمة التي تحتاجه أي منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة بسبب تأثيراته المتعددة على العاملين وعلى المنظمة وقدرتها على إجتذاب قوة العمل التي تحتاجها وربحيتها.
- 8- المزايا والخدمات : تشمل المكافآت التي توفرها المنظمات مجموعة مزايا ذات قيمة مادية تضاف على الأجر النقدي للعاملين وتستخدمها لغرضين وهما الإحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم لتقديم الأداء الأفضل.
- 9- الترقية : وذلك بنقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أفضل مما كان عليه.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

نستمتع من خلال ما سبق أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمتاز بالتكامل وتهدف إلى إختيار أفضل المتقدمين للعمل وإمدادهم بالوظائف التي تتماشى مع قدراتهم وكفاءاتهم والعمل على توفير جيع ظروف العمل التي تساعد على التطور وتحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغييرات التطورات والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري وتنميته واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها أين أصبح العنوان الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة ومواجهة التحديات والتطورات الحاصلة .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

اولا: مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا نظرا للإهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية .

تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، ومن هناك فإن التنمية البشرية تركز بالإطلاق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب وتعرف أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. (الرحمان، 2010، صفحة 59)

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها (نعيمه، صفحة 276)

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

وهي أيضا عملية تطوير قدرات وطاقت الناس وصولا إلى نوعيات خاصة ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية وذلك لأن التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها بل لابد من توافر الإرادة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات وخاصة لدى القيادات العامة ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن إستراتيجيات محددة للتنمية البشرية ليعبروا عن هذه الإرادة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، إن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية (خيرة و اخرون، 2015، صفحة 17)

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة أن تنمية الموارد البشرية تركز على المورد البشري والإهتمام به وذلك بالتوظيف والتدريب المحكم وأيضا بالمراقبة المستمرة لمساهم من أجل تطوير قدراتهم لكي تحقق المؤسسة تميزها عن البقية.

ثانيا : أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

تهدف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطور من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين إستراتيجية للتعلم الفردي والتعلم التنظيمي والهدف من ذلك ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وبالتالي التعلم والتطور، فالتوجه الحقيقي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الأفراد على التعلم والتطور، وفيمايلي المكاسب الرئيسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية : (عماد، 2014، الصفحات 23-24)

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة؛
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور؛
- توفير الإستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة؛
- تكمن الأهمية لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم من مواقع الإنتاج والتغير معا، ويمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية : (الرحمان، 2010، الصفحات 59-60)
- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا؛
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية؛
- و تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية أيضا من خلال ما يلي : (جربي، 2013، صفحة 29)
- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛
- الإقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معينة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة؛
- توفير الإستقرار الوظيفي لتلبية حاجيات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة؛

المطلب الثاني : تحديات تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن التحدي الحالي الذي يواجه إختصاصيي تنمية الموارد البشرية هو لعب دور إستراتيجي أكبر إذ يتوجب على التنفيذيين والمختصين بتنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يوضحوا الدور الإستراتيجي لنشاط تنمية الموارد البشرية وفق ثلاث طرائق رئيسية هي : (عماد، 2014، صفحة 21)

- المشاركة بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم: إذ يجب على المدراء المساهمة بالمعلومات والأفكار والمقترحات خلال مرحلة صياغة إستراتيجية المنظمة وذلك للتأكد من أن إستراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

- تقديم التعليم والتدريب للمدراء التنفيذيين حول مفاهيم وطرق التخطيط والإدارة الإستراتيجية: ذلك ان التدريب على مفاهيم الإدارة وأساليبها يساعد المديرين التنفيذيين في أن يطوروا منظورا يساعدهم على الإدارة الفعالة في بيئة شديدة التنافس والتي يشهدها العالم في الوقت الحالي.

- تقديم التدريب لكل العاملين بما يتفق من أهداف وإستراتيجيات مؤسساتهم: بحيث يتوجب على محترفي تنمية الموارد البشرية أن يتأكدوا من أن جميع الجهود التدريبية مرتبطة بشكل واضح بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحدي الأكبر الذي قد يؤثر على تنمية الموارد البشرية هو الدور الإستراتيجي بمعنى الإستراتيجية المتبعة لتحقيق التنمية هل هي المناسبة ام لا ويستطيع من خلال ذلك المختصين إتخاذ بعض الإجراءات من أجل مجابهة التحديات المتوقعة.

المطلب الثالث : دوافع وعناصر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

أولا: دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتمثل دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في ما يلي: (عماد، 2014، صفحة 29)

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
- تهيئة الأفراد لتقليد وظائف مستقبلية لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها عوامة اليد العاملة والإنتشار الواسع للمساحات التنافسية؛
- التنوع كالتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الإستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي؛
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات؛

ثانيا: عناصر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتمثلت عناصر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ما يلي:

- التطوير:** يعتبر التطوير من الوسائل المفيدة في قطاعات العمل ويساهم في دعم الموظفين ومساعدتهم على العمل ويركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين مما يسمح لهم بنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلا من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية. (بن علي العمري، 2020، الصفحات 117-118)
- التدريب:** إن التدريب يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشري وهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات، والخبرات، الإتجاهات، معدلات الأداء وطرق العمل، وكذلك السلوك. (جري، 2013، صفحة 46)

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

-التعلم: يعد التعلم الأداة التي تتمكن المؤسسة من خلاله من أن ترفع من قدراتها وتطوره من ذاتها وتحسن من ممارساتها وعلاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية بغية إحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءات. (مانع، 2015، صفحة 139)

-الإبداع: يعتبر الإبداع عملية يتم من خلالها إنتاج أفكار جديدة تساهم بشكل كبير داخل المؤسسات وخاصة على مستوى أفكار العاملين، وذلك من خلال إعطاء حلول وإقتراحات جديدة وإبداعية وبذلك تكون لديهم القدرة على حل المشكلات التي قد تصادفهم او تواجه المؤسسة ككل. (ليتيم و بوطغان، 2019، صفحة 289)

خلاصة الفصل :

لقد تغيرت النظرة للموارد البشرية من نظرة قديمة الى حديثة فقد أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري وتخصص له العديد من الأمور التي تساعد على تنميته من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلاله.

وتعمل المؤسسات على محاولة تخطي ومواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الجيد، كما تحاول أن تكسب رضا العاملين وتأييدهم وذلك من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات المختلفة سواء على المستوى التنفيذي أو الإداري.

لقد أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تبحث عن التميز في مجال الأعمال وكسب مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإعداد الجيد للأفراد والعناية الكافية بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأساسي والمورد الوحيد القادر على النهوض بالمؤسسة، ويمكن القول أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسات للإرتقاء بمواردها البشرية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

تمهيد :

إن حسن إستثمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية والتي تركز على حصول المنظمة على أفضل الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرة على الإنجاز وعلى تطوير مهاراتهم و قدراتهم و أدائهم بشكل أفضل وعلى خلق الرغبة والدافعية لهذه الموارد من خلال مكافأهم وتحفيزهم.

فالميزة التنافسية التي تتحقق من خلال إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة وتستمر لوقت طويل لذلك بدأت المؤسسات بتبني المنظور الإستراتيجي لها، وبناء على ذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث وهم :

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية إهتماما واسعا من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ففي ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية والوصول إلى الريادة والتميز يمثل هدفا رئيسيا وإنما تعددت أهدافها الرامية إلى كيفية المحافظة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة لتتفوق على مثيلاتها وللتعرف على الميزة التنافسية لابد من التطرق إلى المطالب الموائية.

المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الإقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لإختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الإتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة (أفراح، 2016، صفحة 152)

ومن أهم التعاريف التي تطرقت إلى الميزة التنافسية ما يلي :

التعريف الاول: يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين (بو سالم، 2020، صفحة 207)

التعريف الثاني: هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر لزبون. (البكري، 2008، صفحة 194)

التعريف الثالث: وقد عرفها بورتر على أنها القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها إما مادية كالأسعار الأقل لسلعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

ولقد فرق بورتر بين مفهوم الميزة التنافسية للمنشأة والميزة التنافسية للصناعة فقد وجد بورتر أن معظم التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية تدور حول أربعة محاور رئيسية منها التميز، والمشارك في التجارة الدولية والربحية، والمساهمة في تحقيق النمو المتواصل، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية للمنشأة لبورتر بأنها قدرة المنشآت الفردية علي اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه علي أساس مستمر ولم يختلف تعريف الميزة التنافسية للصناعة عن الميزة التنافسية للمنشأة غير أن الأول كان أعم وأشمل فالميزة التنافسية للصناعة لا تهتم فقط بالقدرة على المساهمة في التجارة ولكن أيضا قدرة الصناعة على جذب الإستثمار، إذا الميزة التنافسية للصناعة هي قدرة الصناعة على زيادة نصيبها من التجارة الدولية وفي نفس الوقت تتمكن من جذب الإستثمار الأجنبي المباشر إليها (جالوس، 2019، صفحة 60)

التعريف الرابع: تعرف الميزة التنافسية على أنها موقف للأداء المتفوق الذي تحققه الشركة من خلال تقديم منتجات خالية من الأخطاء وبأسعار منخفضة أو تقديم منتجات متميزة يكون العملاء على استعداد دفع علاوة سعرية مقابلها (عواد، 2021، صفحة 59)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على فعل أشياء أفضل من المنافسين وهذا ما يعطيها تفوق في السوق مما يعني قدرتها على إنتاج وتقديم سلع وخدمات إلى الزبائن بشكل متميز عن الآخرين.

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي : (نجيب، 2011، صفحة 68)

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

-تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها؛

- أثر المنظمات الحديثة يعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والإستمرار ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، إن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والإستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها؛

وتتمثل أيضا أهمية الميزة التنافسية في: (بوظلحة، 2008، صفحة 88)

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
 - تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق؛
- إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شئ ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس القطاع أي كان نوعه إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الإستخدام الأمثل للموارد بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى.

المطلب الثالث : خصائص و أهداف الميزة التنافسية

اولا : خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية جملة من الخصائص نذكر منها : (أسماء، 2019، صفحة 26)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل؛

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

- الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة يمكن حلها بسهولة؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛
- أن تكون نادرة وصعبة التقليد؛

وهناك من حدد خصائص الميزة التنافسية أيضا في : (مجانى و طبول، 2017، صفحة 94)

- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما؛

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها : (بوظلحة، 2008، صفحة 89)

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي كانت أول من قام بإبتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

بالإضافة إلى ما تم ذكره فإنه توجد عناصر تحقق جملة أهداف المؤسسة انطلاقاً من الميزة التنافسية تتمثل في: (مربعي، 2012، صفحة 60)

- قدرت المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

يمكن القول مما سبق أن الميزة التنافسية هي البوابة لنجاح كل مؤسسة ويعد إمتلاكها هدفاً إستراتيجياً ترغب كل مؤسسة مهما كان نوعها في تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الراهنة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى إكتساب رضا الزبون وامتلاك حصة سوقية تميزها عن باقي المؤسسات.

المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الإنحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها، بالإضافة إلى أن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات العمال يوصي بأهمية التعرف على أبعاد وأنواع تلك الميزة وما هي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

اولا : مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن اجمالها بالاتي (مبروك و شراد، 2019، صفحة 244)

- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.

- التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة و الذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.

- خبرة المنظمات الطويلة: في الإنتاج والتسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- التفكير الإستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

-المعرفة : تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لإستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الخبرة اذا كانت تتمتع بالنجاح فهي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها.

وهناك من حصرها في نوعين أساسيين :

المصادر الخارجية :وهي تتعلق بالبيئة الخارجة العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الإقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بلإتجاه السلبي أو الإيجابي، والعامل الأخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم يؤدي بالمنظمة إلى الإهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها المنافسة وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين. (الوهاب، 2014، صفحة 51)

المصادر الداخلية: هي التي تكون مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات وغيرها كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة وأساليب التنظيم الإداري وطرق التحفيز ومردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة. (بن منصور و زهار، 2018، صفحة 13)

ثانياً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف وهي:

1- مصدر ترتيب الميزة التنافسية : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة : في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل

تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين التحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. (عزون، 2019، صفحة 79)

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالإستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافسة والوفرات الإقتصادية. (مجانبي و طبول، 2017، الصفحات 103-104)

نستنتج مما سبق أن للميزة التنافسية عدت مصادر مختلفة وذلك يعطي للمؤسسات صعوبة في التقليد، وان للميزة التنافسية معايير وعناصر مختلفة تقوم بقياس مدى جودتها وتحديد نوعها.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

أوضح بورتر أن هناك نوعين من الميزة التنافسية هما : (جالوس، 2019، صفحة 63)

- ميزة اقل تكلفة : وتتمثل في قدرة المنشأة علي تصميم وإنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية.

- ميزة التمييز : ويتمثل هذا النوع من الميزة التنافسية في القدرة المنشأة علي تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز، هذا التمييز يسمح للمنشأة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي جعلتها متميزة وبممكنها من تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج اقل بالمقارنة بالمنافسين ومن الصعب الفصل التام بين الميزتين لأنه حتى لو تمكن المنتج من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة يجعل هذا المنتج مقبولاً حتى لا تتلاشى ميزة الإنخفاض في التكلفة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

كما أضاف بورتر نوع آخر و هو : (يوسف، 2018، صفحة 149)

- التمايز المركز : وهي تعني التركيز على سوق معين أو سلعة معينة كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البناء و انتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاسهم)
- تختلف أنواع الميزة التنافسية من باحث إلى آخر فمثلا يصنف كل من (Pride and Ferrell) أنواع الميزة التنافسية إلى : (عواد، 2021، صفحة 61)
- منافسو العلامة التجارية: هي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ولنفس الزبائن وبنفس الأسعار.
- منافسو المنتج: وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف ولكن بخصائص مختلفة وبأسعار مختلفة.
- المنافسون العامون : وتتمثل في المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون .
- منافسو الموازنة الكلية : وتعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون.

المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عدة أبعاد نذكر منها :

- 1- جودة السلع والخدمات: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلبا لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية، العامة أم الخاصة فهي تشكل عاملا أساسيا لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

2- الكفاءة: وينظر لها من عدة جوانب فقد تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.

كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات الأخرى المنافسة .

3- مرونة الإستجابة لمتطلبات العملاء : لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيدا في احتياجاته وتوقعاته من شركات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف الشركات الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم لما تقدمه من سلع وخدمات.

وتتحقق الإستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه أي جعل العميل محور اهتمام الشركة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات الشركة وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية. (بو سالم، 2020، الصفحات 210-213)

4- التحديث : هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد تجديد المنتج و تجديد العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات إنتاج المنتجات ومن أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة " تويوتا " التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول أن تحديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم، و يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث و التطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية. (سليمان، 2011، صفحة 11)

من خلال العناصر سابقة الذكر نستنتج أن للميزة التنافسية عدة مصادر مختلفة تساعد في عملية تحديدها وعند توفر هذه الأبعاد في إستراتيجية المؤسسة فإنها تكسبها تمايز عن باقي المؤسسات ولا شك أن هذه المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية.

المبحث الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة وذلك لما تمتلكه من قدرات ومهارات عالية تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال تقديم منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، كذلك تحتاج المنظمة إلى إبتكارات وجودة شاملة يوفرها لها العنصر البشري، وجعل العنصر البشري يخلق ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة به في المنظمة.

المطلب الأول : المورد البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وريحية أفضل وذلك من خلال إنخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أو تصنيع منتجات تتناسب مع توقعات و تقسيمات العملاء و غيرها.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها :

- **الزيادة في التكلفة :** من خلال سعي المنظمة لأن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها في السوق ويكون ذلك من خلال عدم تبذير المواد المستعملة والتركيز في الوقت نفسه على جودة المنتج، حيث أنه كلما كانت تكلفة المنتج اقل كان سعره أقل وهو ما يجعله مرغوب من طرف المستهلكين خاصة إذا كان إضافة إلى سعره المنخفض يتميز بالجودة في الأداء.

- **التميز أو الاختلاف :** ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة.

هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملون بها والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما جعل المنظمات الحديثة تهتم بهذا المورد اهتماما كبيرا بداية من توظيف عمالة عالية المهارة، والعمل على زيادة ولاءها والتزامها نحو العمل والاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية المادية والمعنوية والفكرية، مما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد شركة تويوتا وما تحققة من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاما وأكثر قدرة على المنافسة.

من ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل، وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا، وفي نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت وجهد أكبر، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى .

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائد كبيراً للمنظمة ويستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسين من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل من أهم المزايا التي تحققها المنظمة من خلال الإعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتغيرة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها والفرص والتهديدات في مع البيئة المحيطة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن هنا زيادة الإتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة؛
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية بما فيه سياسة التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل؛
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعاليات التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة؛ (رزق الله و مساك، 2017، الصفحات 313-314)

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية، لذلك أصبحت أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات الأمر الذي أعطاها بعداً إستراتيجياً في قيادتها وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي وهو ما يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر كفاءة ومهارة ومعرفة ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز تنافسية المنظمة الإقتصادية عليه. (عبد الرحيم، لدرع، و بلكرشة، 2009، صفحة 1).

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري التخطيط والبرمجة التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة التطوير والتحديث التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توفر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق أهداف المنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات والإختراعات في حيز التنفيذ. (جلد، 2021، صفحة 90)

إن الإهتمام بالموارد البشرية أصبح أمر محتم على المنظمات الإقتصادية وذلك راجع لزيادة الوعي بأهمية هذا المورد كأصل من أصول أي منظمة، وأن المورد البشري سلاح قوي لدى المنظمات لما هو من أهمية وتأثير على الوضع العام لهم وخاصة الدور الذي يقوم به في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية

يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء مؤسسات القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول لقدرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. (قبيح، 2020، صفحة 700)

فالموارد البشرية المتميزة مسؤولة عن تنفيذ برامج ومخططات المؤسسة الرامية لتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في جميع نشاطاتها ومجالات عملها، لذلك تهتم المؤسسات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

التنافسية المحلية وحتى العالمية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالا محددة لقاء تعويض مادي إلى المفهوم الذي يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

كما يبدو دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تقريب مسعى المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية في توفيرها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على الحفاظ على رؤوس أموالها، فلا يكفي أن تحوز المؤسسة على تكنولوجيات متطورة حتى تتصور أنها تمتلك السوق، فهذا لن يتحقق دون امتلاكها لموارد بشرية قادرة على تشغيل وصيانة الوسائل التكنولوجية، لأنه وبخلاف ذلك تتكبد المؤسسة تكاليف الصيانة التي من المفترض أن تخصص لتحسين منتجاتها أو خدماتها، وهو ما يبرز أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالخصوص من خلال تركيزها على التدريب وهذا وفقا للإحتياجات المطلوبة من المؤهلات والمهارات مع إلزامية تقييم مستوى أداء الموارد البشرية قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية لمعرفة مستوى التحسن في إمكانياتهم.

بالإضافة إلى أن توفير منتجات أو تقديم خدمات مطابقة للرغبات المتجددة للزبائن يستند أساسا إلى امتلاك المؤسسة لقدرات بشرية خاصة قادرة على التطوير والتجديد في المنتجات أو الخدمات في الشكل، طريقة العرض، المحتوى، طريقة المعاملة، وهو ما يتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات موارد بشرية، مالية، تقنية، وفي جميع مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يمكن ذلك المؤسسة من عرض منتج أو خدمة على درجة عالية من الجودة ترضي أو تفوق توقعات الزبائن، ويتحقق ذلك عن طريق دراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، مما يكسبها حصة سوقية أكبر من منافسيها تؤهلها للحصول على ربحية أعلى للبقاء في السوق.

كما أن توفير السبل لدمج الموارد البشرية في المؤسسة يعمل على الرفع من معنوياتهم فيشعرهم أنهم جزء منها، حيث أن فتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وتزويدهم بكافة المعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة يعتبر فرصة مهمة للمستويات الإدارية العليا للتعرف على الإمكانيات الحقيقية للقوى البشرية في المستويات الدنيا فيؤدي ذلك إلى زيادة درجة الالتزام لديهم بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالملكية النفسية للمؤسسة ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

ضف إلى ذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاح المؤسسة في عملية جذب واستقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل، وبذلك تبدو أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات في بيئة شديدة الديناميكية حيث تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة، ولأجل هذا تؤكد الفلسفة التنظيمية الحديثة على أن العنصر البشري هو المصدر الرئيسي لتقدم وتفوق المؤسسات، وهو ما يتطلب الإهتمام أكثر بهذه الطاقات لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا المقام يتوجب علينا تحديد بعض السمات والخصائص التي تتصف بها الموارد البشرية المتوافقة مع المتطلبات التنافسية في بيئة الأعمال، حيث تتميز بالخصائص الآتية :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب والفجائية؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛
- التحرر من أسر التخصص المهني الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار؛
- الاهتمام بتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل؛
- القدرة على العمل ضمن فرق بإدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع العمل؛
- أن تكون نادرة المهارات والقدرات وغير متاحة للمنافسين؛ (السلمي، 2001، الصفحات 111-113)

يتضح أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لها دور فعال ومهم من أجل تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية، وذلك من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية ليصبح الفرد قادراً على الحفاظ على أموال المؤسسة، وتمكنه من مواكبة التكنولوجيا وحسن إستغلالها.

المطلب الثالث : فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إرساء الميزة التنافسية

وتتمثل هذه الفعالية من خلال ما يلي

اولا : الحصول على الموارد البشرية

عندما تحدد إحدى المنظمات إحتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ويطلق على هذه العملية عملية الإستقطاب والإختيار.(ماهر، 2013، صفحة 213)

1- تعريف الاستقطاب: يمكن تعريف إستقطاب الموارد البشرية على انه عملية إكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على إستلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة، ولكي يكون الإستقطاب فعالا لابد من وضع إستراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تكوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث وإستقطاب الأفراد الأكفاء. (نوري ، صفحة 12)

أ- أهمية الإستقطاب : تكمن أهمية عملية الإستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالإستقطاب أمر مهم جدا بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها وتبرز أهمية عملية الإستقطاب في الفوائد التالية :

- الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين؛

- من خلال عملية الإستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

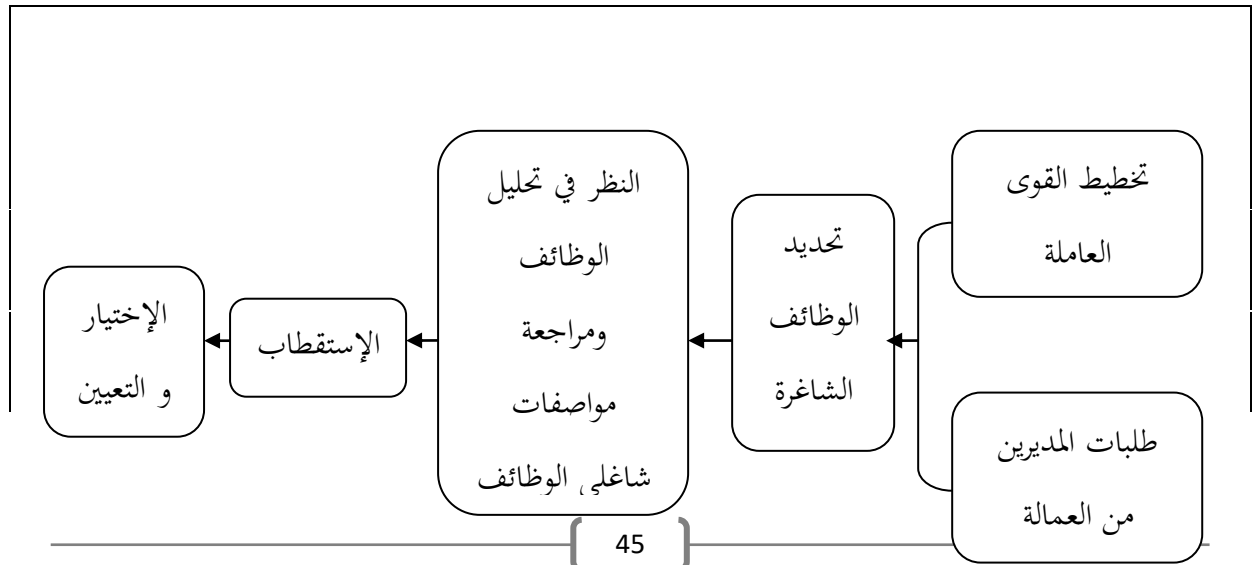
- إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى إستقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة؛
- الإسهام في زيادة عملية الإختيار من خلال التركيز على إستقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الإختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف؛
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة هذا يعني أن القائم بعملية الإستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي؛
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الإستقطاب إذ أن سوء إختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الإستقطاب؛
- تركز عملية الإستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الإختيار لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.(العمرى، 2020، صفحة 344)

ب- خطوات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية

تمر عملية الإستقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوة العاملة وتنتهي بالتعيين،

ويوضح الشكل التالي رقم (1-2) تسلسل هذه الخطوات.

الشكل (1-2) : خطوات الإستقطاب و الإختيار للموارد البشرية



الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

المصدر : (ماهر، 2013، صفحة 140)

ويتضح من شكل أن عملية الإستقطاب والإختيار تمر بالخطوات التالية :

- تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

- طلبات المديرين من العمالة : ويتضمن في هذه المرحلة تحديد أعداد ونوعية العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

- تحديد الوظائف الشاغرة : وهنا يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام والمستويات.

- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف : بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

- الإستقطاب : وهو البداية العملية لجذب العمالة. (ماهر، 2013، صفحة 140)

2- الإختيار والتعيين : هذه الخطوة تعتبر الخلاصة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الإختيار بينهم، ثم التعيين.

أ- مراحل عملية التعيين :تمر عملية التعيين بعدة مراحل نذكرها :

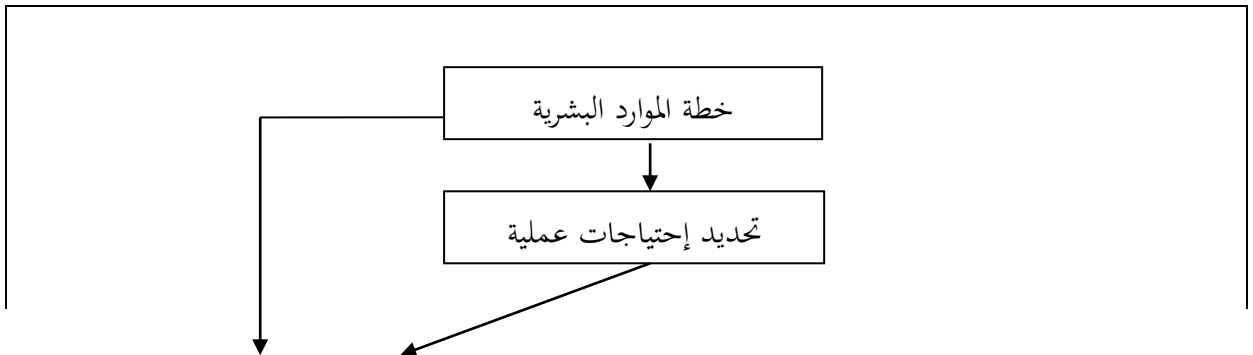
- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛

- تحديد متطلبات أو إحتياجات العمل؛

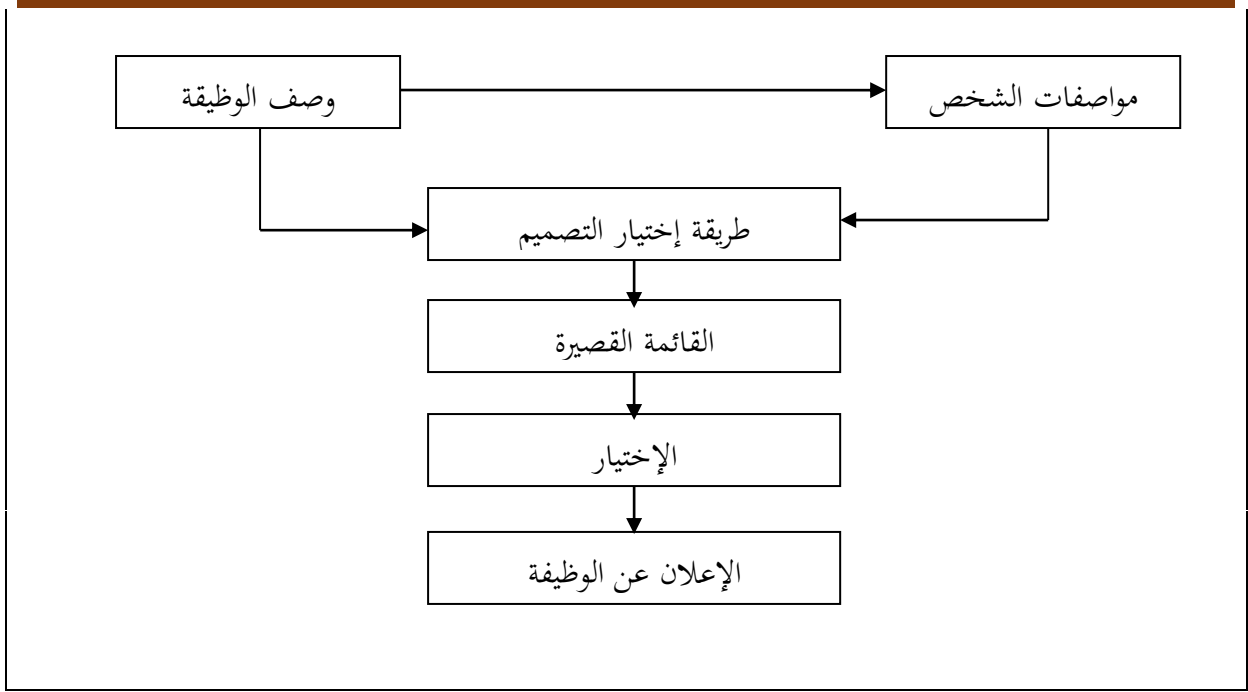
الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

- إتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم؛
 - تحديد طريقة الإختيار؛
 - وضع المترشحين في قوائم قصيرة؛
 - إختيار المترشح الناجح، وإعلامه ومن ثم تعيينه (كشواي، 2006، صفحة 59)
- ويتم من خلال الشكل (2-2) إيجاز هذه المراحل

الشكل (2-2): عملية الإختيار والتعيين



الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر : (كشواي، 2006، صفحة 60)

ثانيا : تنمية وتطوير العاملين

1 - تدريب وتنمية العاملين

أ- المفهوم : يمكن القول بأن التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات وإتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، ولتتكيف مع متغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

ب- أهداف التدريب والتنمية :

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوى في أدائها الحالي للإستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

- إكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات للعمل فيها (عقيلي، 2005، الصفحات 438-439)

2- تطوير المسار الوظيفي

مفهوم المسار الوظيفي : وهي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى وهناك مدخلات لعملية تطوير المسار الوظيفي هنا: المحل الفردي تخطيط المسار والمدخل التنظيمي (إدارة المسار) (الهيبي، 2004، صفحة 34)

أ - أهمية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد و المؤسسة، 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 مهيم 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 المتبادل، وتمثل هذه الأهمية في :

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، لمواجهة الإحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.

- الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

- تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة (فيروز، 2018، صفحة 57)

3- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية : يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى. (نوري م.، 2014، صفحة 48)

أ- خصائص نظام تقييم الأداء: وبناء على ما سبق نجد أن نظام تقييم أداء العاملين يجب أن يتسم بعدة خصائص تمكنه من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ومن أهم ما يلي :

- أن يكون صادقا : بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

- أن يكون ثابتا ويمكن الاعتماد عليه : وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعنى ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.

- القبول من المقيمين : ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.

- العدالة والحساسية : ويعنى ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم .

- الموضوعية : وهذا يعنى أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والإقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

- العلنية : يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سرايا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه خلال من المقابلات التي تعقب إجراء التقييم ويترتب على ذلك احتمال الإعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم . (المغربي، 2008، صفحة 16)

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

ب - معايير قياس الأداء : يتم قياس أداء للعاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء :

● **معايير الصفات** : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة، وللصفات نوعان هما:

- **صفات وسمات ظاهرة** : وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

- **صفات وسمات غير ظاهرة** : وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات الأمانة والذكاء والتعاون

● **معايير الأداء** : وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع :

- **معايير كمية** : بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا لأداء.

- **معايير نوعية** : وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

- **معايير كمية ونوعية** : وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. (حطب، 2009، صفحة 22)

ثالثا : إدارة برنامج الأجور و الحوافز

الأجور والرواتب جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المرتبطة

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

بالوظيفة وإسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج. (كافي، 2014، الصفحات 170-171)

وتتمثل أهمية الأجور و الرواتب في :

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

أما الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك دوافع العاملين وتغيير سلوكهم ليتلاءم وبذل جهد أكبر وزيادة الأداء، من أجل تحقيق كل من هدفهم الشخصي وهدف المؤسسة.

ويرى أن التحفيز إنما يتمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي يكون لها تأثير مباشر على أعمالهم، وإعطائهم الفرصة التي تمكنهم من إظهار قدرتهم على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات التي تتطلبها تطبيق مثل هذه الأفكار.

(سمغوني و توفيق، 2019،، صفحة 215)

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: يقوم الإعتقاد بان الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراض بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل.

الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما إنها تشبع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض بإستمراره عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر وقد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء. (زيراري و عوني، 2019، صفحة 7)

خلاصة الفصل :

بعد التطرق لمختلف جوانب الموارد البشرية واستراتيجية التنمية لها والميزة التنافسية يتضح أن هناك مجموعة من السياسات والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تبين أن هذه الإستراتيجيات لها دور كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وجودة الخدمات وتخفيض التكلفة، وتحقيق تميز للموارد البشرية.

وحتى تأثر هذه الممارسات بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يجب أن تتخذ منها إستراتيجيا وأن يؤخذ بالإتجاهات الحديثة في تطبيقها.

الفصل الثالث:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق
الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

تمهيد:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة توزيع الطارف من أهم المؤسسات التي تساهم في زيادة تقدم الإقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من خدمات مميزة ملبية بذلك إحتياجات كل أنماط المجتمع من مجتمع مدني مؤسسات عمومية وخاصة، وما تقدمه من ضمانات أهلتها لكسب ثقة كل المتعاملين لديها.

وقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة التطبيقية على هذه الشركة كونها وحدة مستقلة ماليا تولى اهتمام كبير للعنصر البشري والإستثمار فيه من أجل الحصول على عوائد كبيرة وخلق ميزة تنافسية وذلك من خلال تخصيص مديرية خاصة بذلك ممثلة في مديرية الموارد البشرية، حيث تم تصميم إستبيان بمجموعة من الأسئلة موجهة لعمال هذه المصلحة، وتم بعدها معالجة هذه المعلومات المتحصل عليها بإستخدام برنامج SPSS

و لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : لمحة عامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة التوزيع الطارف -

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول : لمحة عامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة التوزيع الطارف

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتھا، الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

اولا : نشأة و تطور و تاريخ سونالغاز

أ- لمحة تاريخية عن الشركة: لقد بدأت الإضاءة سنة 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين 1927 و 1929 مجموع قدره

6000 كم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض، ولهذا إعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ب: مراحل تطور شركة سونلغاز: مرت شركة سونلغاز بعدة مراحل تمثلت في ما يلي :

- سنة 1947 : تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

- EGA : وهي عبارة عن مجمع الأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت

تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- سنة 1969 : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ترموم رقم 69/59 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن إحتكار ونقل وتوزيع و إستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا للجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- سنة 1975 : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء

- سنة 1983 : إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة، ذات خدمات عمومية وتسير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب ستة فروع الأعمال وهي:

❖ كهريف (KAHRIF) : الأشغال الكهربائية.

❖ كهركيب (KAHRAKIB) : تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية.

❖ كناغاز (KANAGAZ) : أشغال المندسة المدنية.

❖ صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة. AMC

❖ INERGA : للهندسة المدنية.

❖ أتركيب (ETTERKIB) للتجميع الصناعي.

- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991 : لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 1975/91 مورخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد في التسيير الإقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- سنة 1995 : أصبحت في هذا العام هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مرسوم

280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس مجلس التوجيه الرقابي (COS)

- سنة 2002 : تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر ، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها إكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

- سنة 2004 : أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات

2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات ثم إعادة هيكلة الفروع المكلفة

بالنشاطات الرئيسية بها

❖ مشغل النظام الكهربائي (OS).

❖ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

❖ مسير شبكة النقل الكهربائي (GATE).

❖ شبكة نقل الغاز (GRTG).

- سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

❖ سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة (SDA).

❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى (SDC).

❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية (SDE).

❖ سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية (SDO).

ج - تاريخ مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - الطارف -

- سنة 1984: مركز مندوب يعتمد بمركز التوزيع عنابة.
- بتاريخ 2002/01/02 : إنشاء مركز جديد للتوزيع الطارف.
- سنة 2005 : إسم للمديرية الإقليمية لولاية الطارف.
- من سنة 2006 لوقتنا الحاضر : إستبدال المديرية الإقليمية للتوزيع بمديرية التوزيع الطارف ، وبعد صدور قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1426هـ والتوافق لـ 2006/02/05م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالطارف.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بالطارف .

المطلب الثاني : بطاقة فنية لمديرية التوزيع سونلغاز الطارف

أولا : التعريف بالشركة

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف وحدة تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، تعود نشأتها إلى سنة 2002 كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة في سنة 2005 وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأخيرا في سنة 2008 ودائماً في إطار الهيكلة، أصبحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

وقد عملت المديرية إلى وضع مقاطعات داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشياً مع سياستها الإقتصادية والخدماتية للإقتراب من مشتركيها أكثر والمتمثلة في خمس وكالات تجارية وهي : وكالة الطارف ، وكالة القالة ، وكالة بوحجار ، وكالة بن مهدي وكالة الذرعان.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات ، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بالطارف



المصدر : وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز- الطارف.

1-الأمانة العامة : و يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع

2-المكلف بالاتصالات و يقوم ب:

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء بإستخدام وسائل الإعلام المناسبة المنشورات والملصقات والصحافة والإذاعة المحلية والكتيبات وغيرها بناءً على السياسة التي تتبناها الشركة ؛
- المشاركة مع الإدارة العامة للتوزيع في المناسبات التجارية؛
- إقتراح مواضيع حول الإعلان ومعلومات العملاء بناء على الملاحظات المحلية؛
- الحفاظ على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام التلفزيون والراديو والصحافة، وما إلى ذلك.
- 3-مصلحة الشؤون القانونية: حيث تقوم بمختلف الشؤون القانونية مثل (وثائق داخلية للمؤسسة)
- مساعدة الهيكل في التعامل مع القضايا القانونية؛
- تمثيل (SONELGAZ) بوفد من المدير الإقليمي أمام السلطات القضائية واتخاذ الإجراءات الودية لصالح (SONELGAZ)؛
- مراقبة تنفيذ قرارات المحاكم؛
- إتخاذ الإجراءات الكفيلة باسترداد الديون على إختلاف أنواعها؛
- إضفاء الطابع الرسمي على ملفات المطالبات والتحكم فيها؛
- فحص ومعالجة دعاوى التعويض بكافة أنواعها؛
- الترويج للمعلومات القانونية ونشرها حسب الحاجة؛
- المشاركة في صياغة المواصفات والعقود ولجنة المشتريات.

4-مسؤول الأمن:

- وضع جدول زيارات مع برحلة إجراءات التوعية؛
- التحضير لإتماعات المعيار الإنساني الأساسي نيابة عن مدير التوزيع؛
- زيارات الموقع (أعمال جديدة وتركيبات قائمة)؛

- إعداد عمليات محاكاة حوادث الغاز والكهرباء مع المناطق؛
- تنفيذ جميع توجيهات وأنظمة السلامة؛
- تطوير خطة العمل السنوية؛
- المشاركة في تنبؤات المعدات الأمنية.

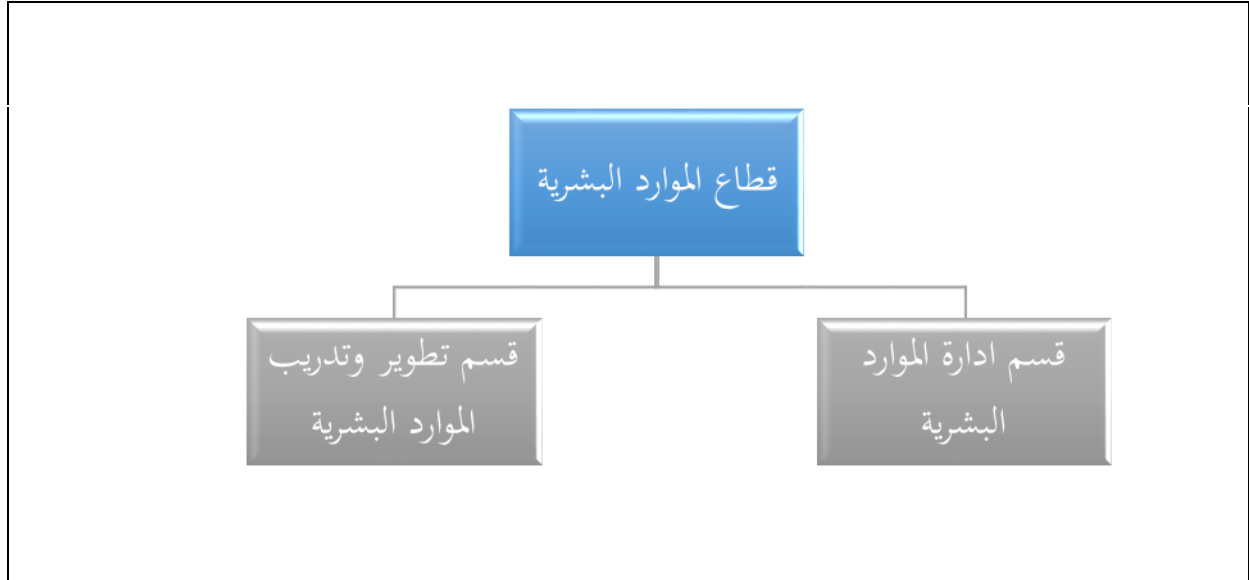
5- المكلف بالأمن الداخلي (SIE)

- المراقبة المستمرة لجميع جوانب الأمن الداخلي للإدارة الإقليمية، والتقسيمات الفنية للكهرباء والغاز (المناطق) وكذلك التقسيمات الفرعية التجارية (الوكالات)؛
- إبلاغ مساعد (DG / SIE) بانتظام عن حالة (SIE) في جميع أنحاء إقليم المديرية الإقليمية إنشاء تقارير في الوقت الفعلي في حالة وقوع حادث يؤثر على (SI)؛
- القيام بزيارات دورية إلى الهياكل التابعة للإدارة الإقليمية للتحقق من حالة نظام الأمن الداخلي؛
- تطوير خطة الأمن الداخلي (PSI) للإدارة الإقليمية بالتعاون مع المهندس الأمني والسلطات المحلية (الولاية).

6- قسم الموارد البشرية :

- يبدأ تطوير الموارد البشرية بالتوظيف، وهو بشكل أساسي تطوير الحياة المهنية للموظف من التعيين إلى التقاعد، و دور هذا القسم هو الحفاظ على الملف الإداري من حيث تطوير الموارد البشرية :
- إعداد وتوجيه ومراقبة وضع خطط شؤون الموظفين المختلفة التوظيف والتدريب والترقية.
 - ضمان وتنسيق ومراقبة أنشطة الإدارة وإدارة شؤون الموظفين (التوظيف) والاستقبال والتكليف والتدريب والنقل.

الشكل رقم (2-3) قسم الموارد البشرية



المصدر : وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز- الطارف.

(أ) قسم إدارة الموارد البشرية

- ضمان التنظيم الإداري للموظفين؛
- وضع الميزانية وعقد إدارة شؤون الموظفين؛
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق إدارة شؤون الموظفين؛
- ضمان إنشاء إحصاءات موظفي إدارة الموارد البشرية وموثوقيتها؛
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.

(ب) إدارة تطوير الموارد البشرية والتدريب

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- ضمان حفظ إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحات المعلومات الدورية؛
- تزويد المديرين بالتحليلات والمعلومات اللازمة لإتقان إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى خطة للأفراد والتدريب؛
- إجراء الدراسات المتعلقة بمهندسة التدريب (تطوير والتحقق من المواصفات)
- تطوير خطط التدريب؛
- تنفيذ خطة التدريب ومراقبة تنفيذها من الناحيتين الكمية والنوعية؛
- تقييم تأثير التدريب على مستوى الوحدة؛
- تنظيم ومراقبة تنفيذ إجراءات التدريب في مكان العمل.

7 - قسم تسيير نظام الإعلام الآلي

وهي مسؤولة عن إدارة مركز معالجة الكمبيوتر وتعزيز الأنظمة على مستوى إدارة التوزيع

- ضمان إدارة مركز معالجة الحاسوب؛
- إدارة جميع أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية المخصصة للإدارة الإقليمية؛
- توريد ومراقبة توريد المواد الإستهلاكية؛
- التأكد من صيانة أنظمة الحاسب الآلي.

8- قسم العلاقات التجارية: (DRC)

يحتل هذا القسم الواجهة بين الشركة والمستهلك، حيث تمر جميع الإتصالات بين الشركة والعميل من خلال هذه الخدمة التي تتولى مهام متنوعة مثل إجراءات اشتراك المشترك، وصرف الفواتير للمشاركين، وتسوية الخلافات بين المشاركين والشركة.

9 - قسم المحاسبة والمالية

• ضمان المستوطنات اللامركزية؛

• مراقبة الحسابات النقدية وضوابط الشروط المصرفية؛

• وضع توقعات للتدفقات النقدية قصيرة الأجل؛

• مراقبة النقدية من الفروع؛

• الشروع في مركزة سجلات النقد.

10 - قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز

هذه الهياكل هي المسؤولة عن إدارة المشاريع البرامج البناء في مجال دراسات وأعمال الكهرباء والغاز :

• دراسة الطلبات الواردة لقسم التوزيع؛

• تجميع الملفات الفنية للأعمال المراد تنفيذها (مجلدات العمل)؛

• تنظيم فتحات الموقع مع شركة المقاولات مراقبة وفحص الموقع من وجهة نظر البرمجة وجودة الخدمات التي يقدمها المدير؛

• فحص واعتماد المرفقات المسؤول عن حل مشكلات الموقع؛

• ضمان الإمتثال للمعايير الفنية ومعايير السلامة؛

• تنسيق نشاط الشركات المختلفة ومشرفي العمل؛

• تحليل تقارير الموقع؛

• ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية؛

• التأكد من حسن تنفيذ الأعمال وتوافق الخطط مع التنفيذ؛

• ضمان الإمداد المنتظم لمواقع البناء

- كتابة تقارير تقدم العمل (يومية أسبوعية).

11 - القسم التقني للغاز:

هذا الهيكل مسؤول عن:

تطوير برامج صيانة الهياكل ومراقبة تطبيقها؛

- وضع خطط الطوارئ ورصد إحصاءات الحوادث وتحليلها؛
- مراقبة سلوك المعدات التي تم تشغيلها؛
- وضع تعليمات التشغيل؛
- التحقق من تنفيذ برنامج الصيانة؛
- إعداد وإرسال تقارير حوادث الغاز الكبرى؛
- مراقبة وتحليل إحصائيات الهياكل الشبكات ، التوصيلات ، الصمامات ، المحطات ، إلخ)؛
- تحديث وإنشاء كافة خطط الحماية.

12 - القسم التقني للكهرباء :

مهام التحكم في العمليات هي:

- تطوير برامج الصيانة للمنشآت والتحكم في تطبيقها؛
- وضع تعليمات التشغيل والتأكد من تنفيذها؛
- متابعة التخفيضات و الحوادث الطوعية ؛
- التحكم في رسائل التشغيل وتحليل الحوادث ومراقبة وتحليل أعطال مراقبة تلف TR، قواطع الدائرة الكهربائية ذات الجهد المنخفض، قواطع الدائرة، كابلات التحكم في تطبيق خطة فصل الأحمال، الإشراف على تنفيذ برنامج الصيانة.

13- مصلحة الدراسات العامة : تتكفل بدراسة المشاريع المنجزة لصالح الشركة أو لصالح العام مع التنسيق مع مختلف الجهات لإنجاح ذلك

- قسم تخطيط الكهرباء والغاز؛
- شبكات الغاز / دائرة تخطيط الشبكات الكهربائية من حيث الدراسات العامة؛
- وضع الخطة الرئيسية لإدارة التوزيع؛
- دراسة مخططات إعادة هيكلة وتطوير شبكات (MV / MP) في التجمعات؛
- التأكد من إحتياجات اتجاه التوزيع من جميع الدراسات الخاصة ؛
- إنشاء قاعدة بيانات لإحتياجات الدراسات مراقبة الإستهلاك ، التطوير في العمق وعلى السطح التوسع؛
- وضع خطة معدات سنوية قصيرة ومتوسطة المدى بناء على القرارات التي تتخذها اللجان المختلفة والتأكد من تنفيذها على أرض الواقع؛
- جمع أموال الخطة على مستوى السلطات؛
- إنشاء رسم تخطيطي للشبكة على خلفية الخطط، ووضع الأجهزة الأساسية هناك (الصمامات الموصلات العازلة)؛
- التأكد من توافق المخطط مع التضاريس؛
- مراقبة الدراسات التي تحريها الدراسات وهيكل الأعمال؛
- تقدم المساعدة للعملاء الرئيسيين الجدد (التثبيت الداخلي ، إلخ).

14 - قسم إدارة الصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعتبر همزة وصل بين ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتري الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون .

المطلب الثالث: وظائف وأهداف شركة سونلغاز

اولا : الوظائف

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم مجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال الأهداف المسطرة والخدمات العمومية نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛

- تركيب وصيالة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛

- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛

- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛

- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛

-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛

- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

- ضمان ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛

- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل؛

- التسيير الحسن للموارد البشرية والعناد اللازم للعمل؛

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

ثانيا : الأهداف

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الى ترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها؛

- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بقرب من الزبون النهائي؛

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها؛

- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛

الحصول على حصة السوق العالمي؛

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

-نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛

-توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛

-تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛

- تطوير كل شكل من العمالة المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز؛
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- تضمن سونلغاز مهمة الخدمات العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به؛

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث تهدف الدراسة إلى توضيح المنهج الميداني المعتمد خلاله وبما أن كل البحوث تحتاج الى منهجية يتبعها الباحث خلال انجاز عمله لكي تكون له قاعدة توصله الى النتائج بدقة عالية، حيث تضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال التطرق لمنهج الدراسة، وأداتها، ومجتمعها، وعينتها مع مصادر جمع البيانات واختبار صدق أداة و ثبات الدراسة بالإعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.21

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

أولاً: **منهج الدراسة:** تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، ويصفها بشكل دقيق وصفًا كميًا وكيفيًا، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المعدل لوصف إشكال محدد، وتحديد كمي عن طريق البيانات التي تم جمعها بخصوص ذلك الإشكال المدروس وبعد ذلك يتم تحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

1- عرض الإستبانة:

تم تصميم الإستبانة و تقسيمها الى قسمين

الأول: **معلومات شخصية:** تمثلت في الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة.

الثاني: **متغيرات الدراسة:** تمثلت في محورين:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، المحور الثاني: الميزة التنافسية.

2- المقياس المستخدم في الدراسة:

تم الإعتماد على سلم ليكارت ذو ثلاث درجات لتقييم اجابات الموظفين وذلك كما هو موضح في الشكل التالي

الجدول رقم (3-1) سلم ليكارت الثلاثي

3	2	1	الإستجابة
غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أولاً: **مجتمع و عينة الدراسة:** تركز هذه الدراسة على موضوع "دور إستراتيجية التنمية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء، والغاز حيث يتمثل مجتمع

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الدراسة في عمال المؤسسة حيث تم توزيع 32 إستبيان على المسؤولين والموظفين التابعة لقسم الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة توزيع الطارف.

ثانيا: الأ ساليب الإحصائية المستخدمة: تم الإعتماد في معالجة وضوح البحث على برنامج إحصائي النسخة SPSS.21 21 في عملية التفرغ و التحليل الإحصائي للبيانات، حيث إشتملت على الأدوات الإحصائية التالية

- التحليل الوصفي لبيانات العينة بإعتماد النسب المئوية.
- الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين.
- الإنحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم الأجوبة لأفراد عينة الدراسة.
- تحديد الإتساق والإرتباط من خلال معامل الإرتباط سبيرمان.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

يمكن التعرف على صدق وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة إختبارات ندرجها فيما يلي:

- 1- صدق أداة الدراسة:** يعني صدق الإستبيان واستخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.
- 2- الصدق الظاهري:** إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة، ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

- 3- الصدق البنائي:** تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-2) معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستبانة والمحاور التي

تنتمي لها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحور
0.000	0.741**	25	المحور الأول: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
0.000	0.741**	14	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (3-2) أن معاملات الارتباط (الصدق البنائي) لمحاور الإستثمار بالدرجة الكلية للإستثمار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.741^{**} لمحور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و 0.741^{**} لمحور الميزة التنافسية، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق في المحاور.

إختبار ثبات الدراسة

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستثمار، والجدول التالي يبين لنا النتائج:

جدول رقم (3-3) معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.662	25	المحور الأول: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
0.858	14	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.778	39	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

توضح نتائج الجدول رقم (3-3) معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 66.2%-85.8%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 77.8%، وهي تعتبر مرتفعة وتدل على ثبات جيد لنتائج الدراسة بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الإعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

أولاً: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

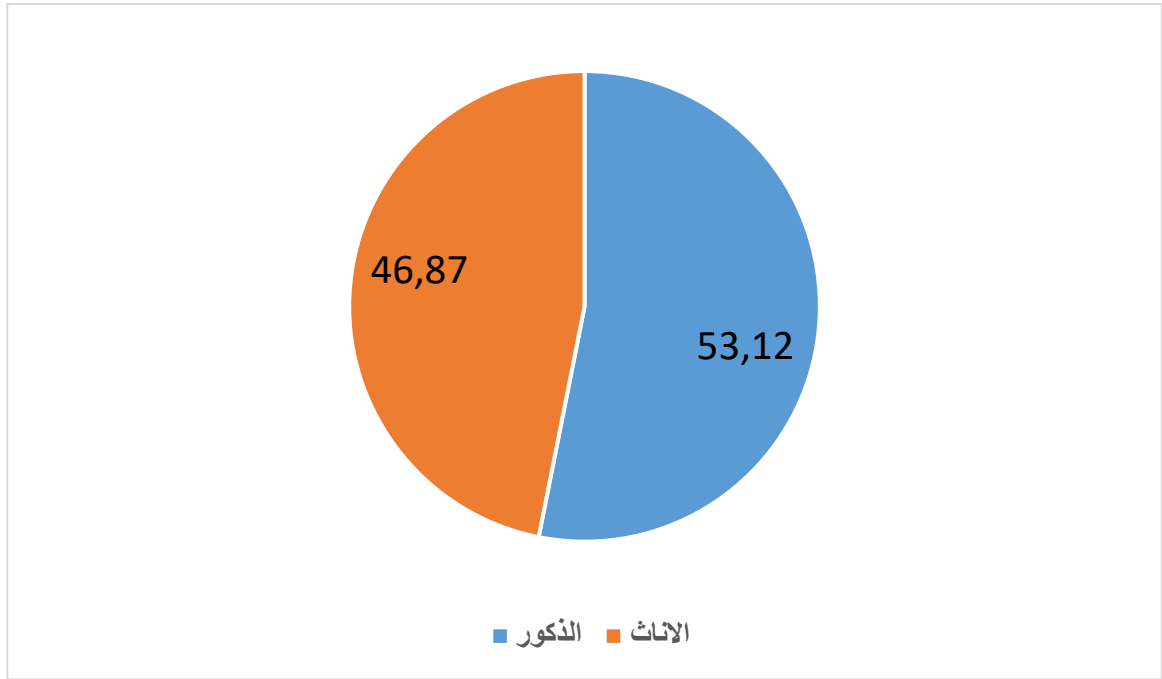
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم (3-4) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
17	53.12%	15	46.87%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج SPSS.21

الشكل رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

يبين الجدول السابق رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 53.12% من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 46.87% منه نستنتج أن نسبة الذكور على مستوى الشركة محل الدراسة أعلى من الإناث.

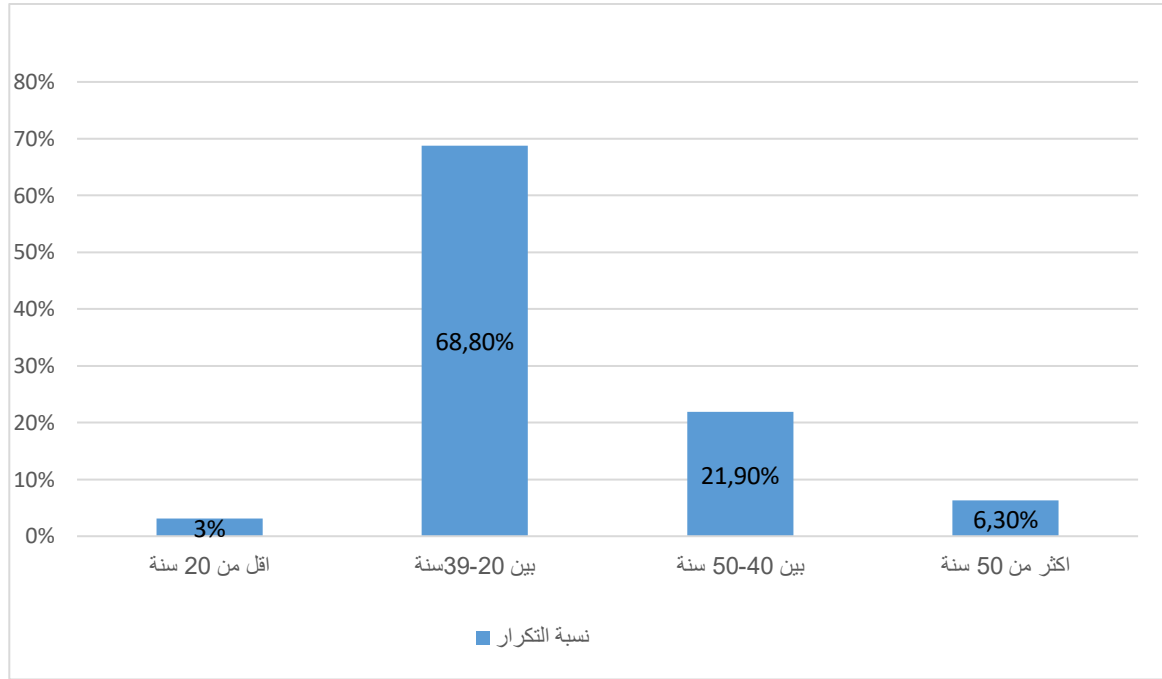
جدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة حسب العمر

أقل من 20 سنة		بين 20 - 39 سنة		بين 40 - 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
3.1%	1	68.8%	22	21.9%	7	6.3%	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الشكل رقم (3-4): توزيع مفردات العينة حسب العمر

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

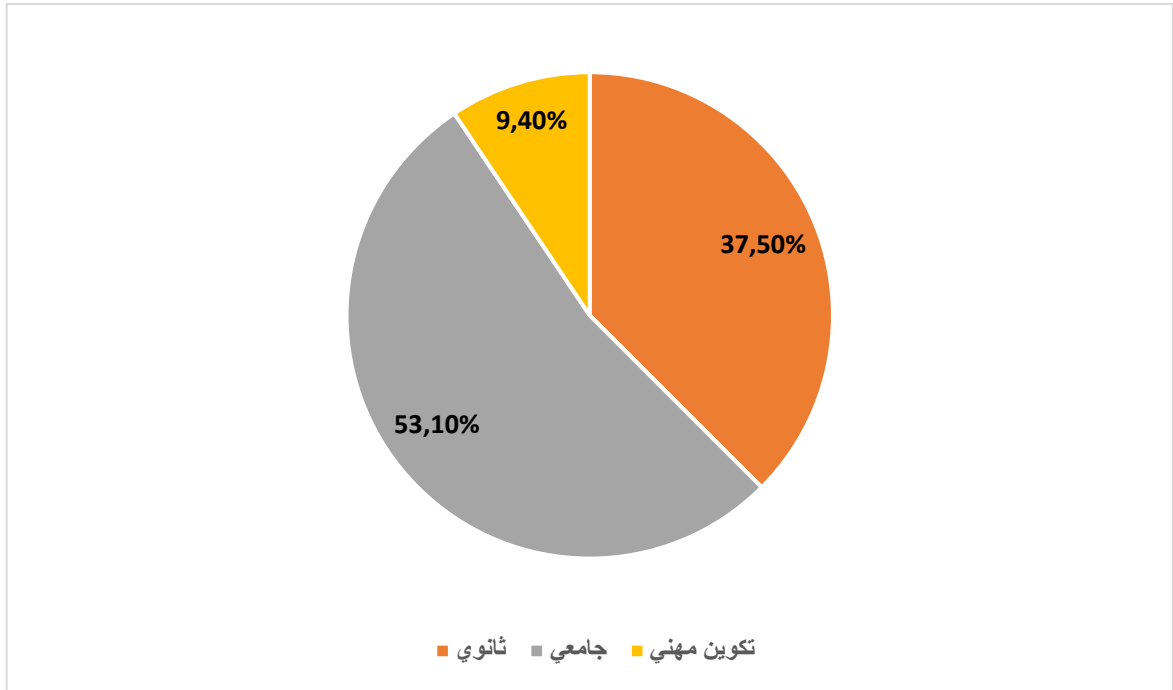
يبين الجدول السابق رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 68.80% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 20 و39 سنة وهي تمثل أعلى نسبة وهي تمثل نسبة الشباب ، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الشباب الذي يمتلك الطاقة ، و 21.90 % بلغت أعمارهم بين 40 - 50 سنة ، وفي أكثر من 50 سنة تقدر نسبتها ب 6.30%. و أقل من 20 سنة اقل نسبة ب 3% فالمؤسسة لا تعتمد بأمر منطقي على من دون عمر وكفاءة مناسبة.

جدول رقم (3-6): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

تكوين مهني		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
9.4%	3	53.1%	17	37.5%	12	00	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج SPSS.21

الشكل رقم (3-5): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

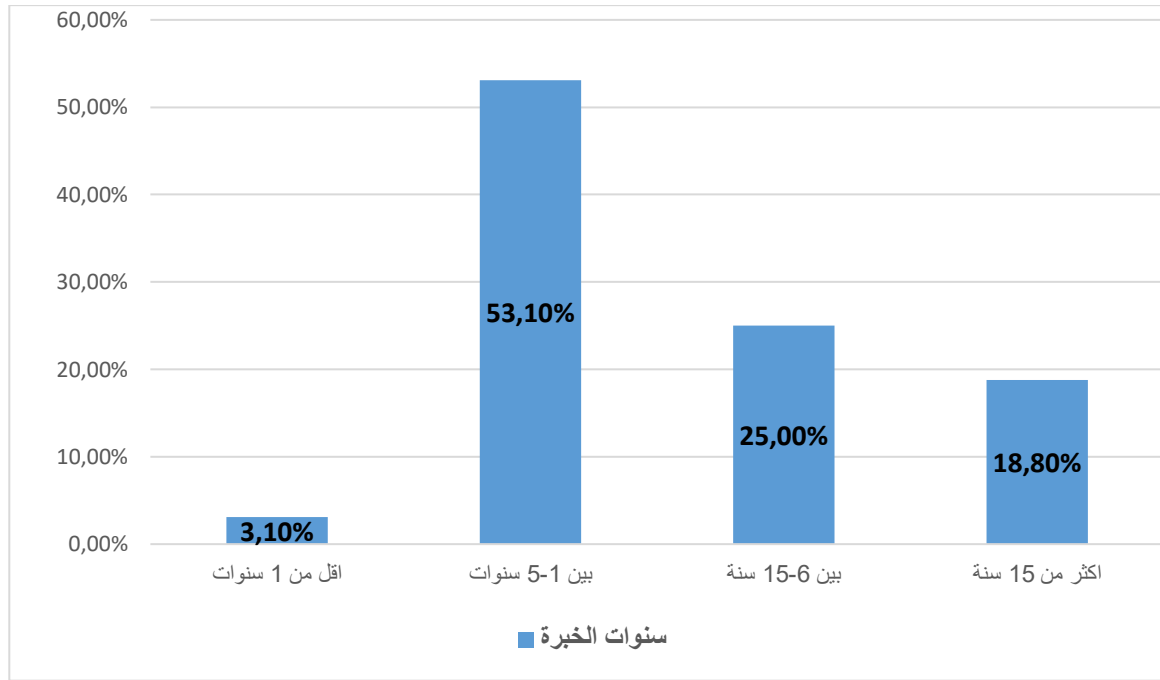
من خلال الجدول رقم(3-6) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 53.10% للمستوى الجامعي، ثم تليها نسبة 37.6% للمستوى الثانوي، ويليه مباشرة التكوين المهني ثم بنسبة تقدر ب 9.40% بأقل نسبة حيث نلاحظ انعدام لما هو اقل من مستوى ثانوي (متوسط- ابتدائي)

جدول رقم(3-7): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 1 سنوات		بين 1 - 5 سنوات		بين 6 - 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3.1%	17	53.1%	8	25%	6	18.8%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الشكل رقم(3-6): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

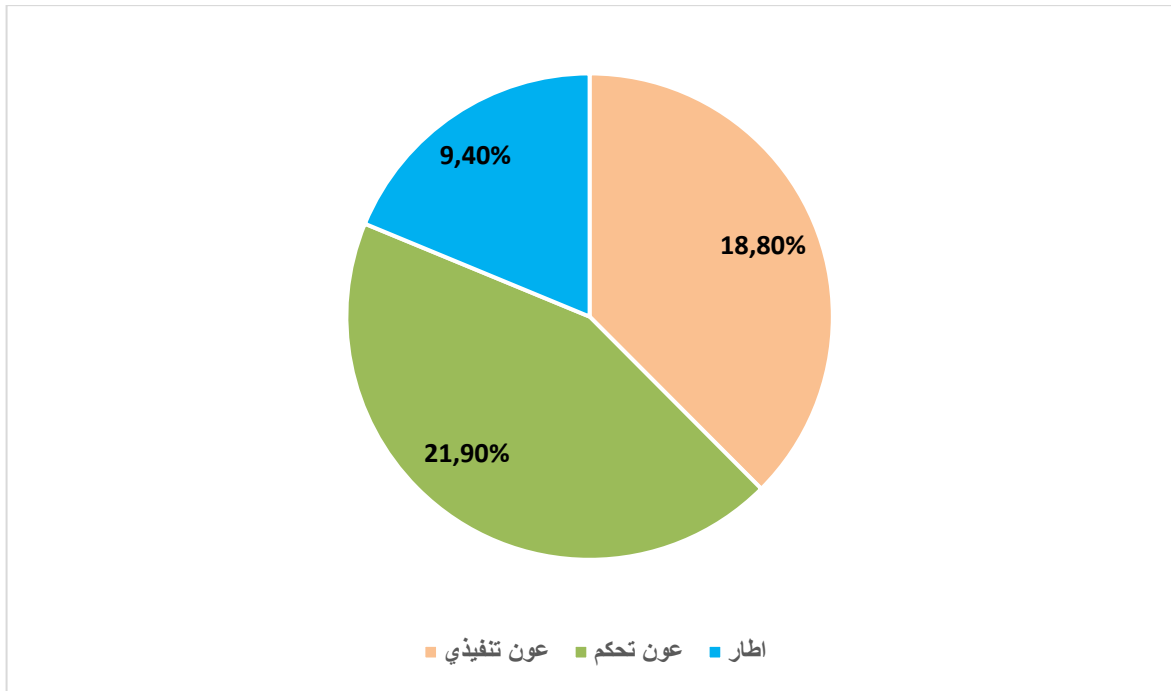
من خلال الجدول رقم (3-7) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 53.10 بين 1- 5 سنوات، ثم تليها نسبة 25% من لديهم خبرة بين 6-15 سنة، ومن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت نسبة الخبرة عندهم 18.80% وفي الأخير من لديهم مدة أقل من 1 سنة تقدر نسبتهم ب 2.7% ويعتبرون بذلك أقل خبرة بأمر منطقي و يتضح أن مؤسسة سونلغاز تعتمد كثيرا على توظيف الشباب و اتاحة الفرصة لتأهيلهم ليصبحو ذوي خبرة خلال مدة ليست بالطويلة كثيرا.

جدول رقم(3-8): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

عون تنفيذ		عون تحكم		اطار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
18.8%	6	21.9%	7	59.4%	19

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الشكل رقم(3-7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

من خلال الجدول رقم (3-8) يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، بلغت 59.4% وهي تمثل نسبة الإطارات، ثم تليها نسبة 21.9% تمثل أعوان التحكم لشركة، وفي الأخير نسبة 18.8% تمثل أعوان التنفيذ حيث نلاحظ أن الشركة محل الدراسة تحتوي على نسبة كبيرة من الإطارات من أجل عملة التسيير الجيد داخل الإدارة.

ثانيا: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة التي تم عرضها على العمال من أجل معرفة مدى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة وهل تحقق ميزة تنافسية من خلال اعتمادها على إستراتيجية التنمية.

- إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 39 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الثلاثي كمايلي:

3	2	1
موافق	موافق نوعا ما	غير موافق

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث علي عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان المصمم في ضوء مقياس لكارت ثلاثي التدرجي الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، إلى أدنى وزن فيه، للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم لدور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتعزيز تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات المبحوثين حول عناصر متغيرات الدراسة وفق محورين، فالأول سيتعلق بالمتغير المستقل ألا وهو إستراتيجية ادارة الموارد البشرية، أما الفرع الثاني فيختص بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات ادارة الموارد البشرية للمؤسسة: يتضمن الجدول رقم (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات المبحوثين وتصوراتهم حول مدى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول (3-9) جدول المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 1.00 إلى أقل او يساوي 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل او يساوي 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل أو يساوي 3.40
عالية	من 3.40 إلى أقل أو يساوي 4.20
عالية جدا	4.20 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الجدول (3-10) وصف وتشخيص متغيرات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

ترتيب العبارات	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبارات
1	متوسطة	0.187	2.89	البعد الاستراتيجي التنموي لإدارة الموارد البشرية	
	متوسطة	0.336	2.87	تقوم تنمية الموارد البشرية برفع مستوى خبرات و مهارات الافراد بالإعتماد على طرق مختلفة داخل المؤسسة	01
	متوسطة	0.00	3	من مكاسب استراتيجية تنمية الموارد البشرية صنع قادة متحملين لمستقبل المؤسسة	02
	متوسطة	0.296	2.90	تعتبر المؤسسة توجيه الأفراد الجدد و ارشادهم و تعليمهم من بين دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية	03
	متوسطة	0.176	2.96	تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية	04
	متوسطة	0.368	2.84	تشارك ادارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة	05
	متوسطة	0.508	2.75	تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية اسرع مجالات التنمية الإدارية	06
4	متوسطة	0.289	2.79	البعد الثاني : التخطيط و التوظيف	
	متوسطة	0.421	2.87	تتوفر المؤسسة على نظام فعال يخدم عمليات ادارة الموارد البشرية	07
	متوسطة	0.245	2.93	يساعد التخطيط المؤسسة على تحقيق التكامل بين استراتيجياتها و استراتيجية إدارة الموارد البشرية	08
	متوسطة	0.522	2.71	تعتمد المؤسسة تحليل الوظائف من اجل تقويم اداء العاملين	09
	متوسطة	0.522	2.71	تتخذ المؤسسة المقابلة الشخصية لتسهيل الاختيار بين المترشحين للتعرف على خبرة و كفاءة المترشح	10
	متوسطة	0.634	2.71	تعتبر المؤسسة الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا	11
2	متوسطة	0.252	2.86	البعد الثالث: التدريب و التطوير	

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

12	تهتم المؤسسة بالتدريب لأن كل ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية	2.78	0.420	متوسطة
13	تعتمد المؤسسة التدريب من اجل تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يزاولها	2.87	0.336	متوسطة
14	التدريب هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدمها المؤسسة من اجل تطوير العاملين	2.90	0.296	متوسطة
15	تعمل ادارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية	2.81	0.396	متوسطة
16	يتم التعرف على اثار التدريب من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة	2.87	0.336	متوسطة
17	يظهر اثر التدريب على الفرد من خلال نتائج العمل المحققة	2.93	0.245	متوسطة
3	البعد الرابع : التقييم			
18	يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز	2.90	0.296	متوسطة
19	تقيم المؤسسة الأفراد العاملين من اجل معرفة مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال	2.90	0.296	متوسطة
20	يساعد التقييم الجيد للأفراد من قبل المؤسسة في ترقيةهم	2.75	0.439	متوسطة
21	تعتمد ادارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين	2.87	0.336	متوسطة
5	البعد الخامس : الصحة و السلامة المهنية			
22	تعمل ادارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الحوادث خلال فترة عملهم	2.56	0.504	متوسطة
23	يتم تدريب العاملين على استخدام أدوات الوقاية الشخصية	2.68	0.535	متوسطة
24	يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين لتأكد من عدم اصابتهم بأمراض مهنية ناتجة عن العمل	2.71	0.581	متوسطة

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

25	معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة	2.78	0.420	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج SPSS.21

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول (ادارة الموارد البشرية في المؤسسة) محصور بين 2.56-3 وهذا ما يدل حسب جدول المتوسط الحسابي أن عبارات المحور الأول محصورة بين القيمة المنخفضة والمتوسطة جدا ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الأول ذات المدلول "متوسط" وهذا ما يفسر أن المحور الأول مدلوله متوسط.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لادارة الموارد البشرية في المؤسسة ككل إلى 2.81 وانحراف معياري مقدر ب 0.175 وهذا يدل على المؤسسة تطبق استراتيجية تنمية الموارد البشرية مما ينعكس تأثيره.

وفي ما يلي سوف نقوم بتوضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد من أبعاد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:

-البعد الاستراتيجي التنموي لادارة الموارد البشرية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الاستراتيجي التنموي لادارة الموارد البشرية" جاء الأول من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب: (2.89) وانحراف معياري قدره (0.178)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من جدول المتوسط الحسابي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.75) و (3)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم باستراتيجيات تنمية لادارة الموارد البشرية.

-التدريب والتطوير: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " التدريب والتطوير" جاء الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

المتوسط الحسابي المقدر ب (2.86) وانحراف معياري قدره (0.252)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من من جدول المتوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.78) و (2.93)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بإستراتيجيات التدريب والتطوير.

-التقييم: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " التقييم" فجاء الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.85) وانحراف معياري قدره (0.276)، وهو في الفئة المتوسطة من خلال جدول المتوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.78) و (2.93)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بعملية التقييم.

-التخطيط والتوظيف: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " التخطيط و التوظيف" جاء الرابع من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.79) وانحراف معياري قدره (0.289) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.71) و (2.93)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط والتوظيف.

-الصحة والسلامة المهنية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الصحة والسلامة المهنية" جاء الخامس من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.68) وانحراف معياري قدره (0.370)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة المتوسطة ضمن جدول متوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.56) و (2.78)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بإجراءات الصحة والسلامة المهنية.

قياس الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-11) وصف وتشخيص متغيرات الميزة التنافسية

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
--------------	---------	-----------------	-------------------	----------------	---------

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

4	متوسطة	.437	2.70	البعد الاول :الجودة	
	متوسطة	0.609	2.62	تعد الجودة عامل اساسيا في نجاح المؤسسة	26
	متوسطة	.420	2.78	تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على التحسين المستمر	27
2	متوسطة	0.368	2.80	البعد الثاني:الكفاءة	
		0.508	2.75	تقوم المؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية	28
		.420	2.78	تقوم المؤسسة بالإستغلال الامثل لمواردها المتاحة	29
		0.368	2.84	تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة و كفاءة فريق العمل	30
		.368	2.84	تعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على اداء عمله بكفاءة عالية	31
3	متوسطة	0.380	2.74	البعد الثالث : الإستجابة لمتطلبات العملاء	
	متوسطة	0.396	2.81	تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها	32
	متوسطة	0.439	2.75	تعمل المؤسسة على التركيز على العميل و الانصات اليه	33
	متوسطة	0.439	2.75	التركيز على العملاء يؤدي الى الولاء و الانتماء للمؤسسة	34
	متوسطة	0.592	2.68	يتم الاصغاء الى شكاوي العملاء	35
	متوسطة	0.581	2.71	تأخذ المؤسسة المعلومات المرتدة من العميل بعين الاعتبار	36
1	متوسطة	0.368	2.82	البعد الرابع : التجديد	
	متوسطة	0.336	2.87	تقوم المؤسسة بتحديث اجهزت و برامج العمل من حين لآخر	37

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

38	تطور المؤسسة من طريقة و اساليب العمل	2.84	0.447	متوسطة
39	تقوم المؤسسة بتغيير و تجديد العمال	2.75	0.439	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

يتضح من الجدول رقم(3-11) أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات (2.76) وانحراف معياري قدره (0.308)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات (الميزة التنافسية) محصور بين 2.62 - 2.87 وهذا ما يدل حسب جدول المتوسط الحسابي أن عبارات المحور الثاني محصورة في القيمة المتوسطة ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الثاني ذات المدلول المتوسط وهذا ما يفسر أن المحور الثاني مدلوله في المتوسط.

-التجديد : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " التجديد" جاء الاول من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.82) وانحراف معياري قدره (0.368)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.75) و (2.87)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بعملية التحديث.

-الكفاءة: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الكفاءة" جاء الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.85) وانحراف معياري قدره (0.276)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.78) و (2.93)، ونفسر هذا بأن المؤسسة ذات كفاءات.

-الإستجابة لمتطلبات العملاء: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الإستجابة لمتطلبات العملاء " جاء الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب (2.74) وانحراف معياري قدره (0.380)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.68) و (2.81)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بالإستجابة لمتطلبات العملاء.

-الجودة: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الجودة" جاء الرابع من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الموافقة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

(2.70) وانحراف معياري قدره (0.437) في الدرجة المتوسطة حسب جدول المتوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.62) و (2.78)، ونفسر هذا بأن المؤسسة ذات جودة.

المطلب الثاني: نتائج إختبار الفرضيات

في مايلي سيتم إختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج المتوصل إليها:

الفرضية الرئيسة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية و الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-12) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسة .

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	
0.000	0.548	0.741	تقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في " إستراتيجية التنمية للموارد البشرية (المتغير التابع) تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.741، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد (R^2) : 0.548 وهي ما

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

-الفرضية الفرعية الأولى: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-13) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	
0.000	0.12	0.111	تقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "تخطيط وتوظيف الموارد البشرية و(المتغير التابع) تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.111، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.12 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

-الفرضية الفرعية الثانية: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (3-14) نتائج الفرضية الفرعية الثانية .

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	
0.373	0.026	0.163	تقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "تدريب وتطوير الموارد البشرية" و(المتغير التابع) تحقيق ميزة تنافسية تنافسية لمؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.163، في حين جاء معامل التحديد (R^2) : 0.026 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة (Sig)=0.373 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (3-15) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	
0.000	0.359	0.559	تقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "تقييم الأداء" و(المتغير التابع) تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة سونلغاز، حيث بلغ معامل بيرسون ($R:0.559$)، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.359 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين و مستوى الدلالة (Sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

-الفرضية الفرعية الرابعة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية .

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم (3-16) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	
0.000	0.629	0.793	تقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.21

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالطارف

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والممثل في "الكفاءة" و(المتغير التابع) تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة سونالغاز، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.793، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.629 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ومستوى الدلالة (Sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إنجازها على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز -وكالة التوزيع الطارف، اتضح لنا مدى الإهتمام بالكفاءات البشرية، وذلك من خلال توفير الأجهزة و المعدات اللازمة، أضف الى ذلك قيامها بعملية التحفيز المستمر كل ذلك من أجل الرقي والنهوض بالشركة وخلق ميزة تنافسية من خلال جهودات كل العمال.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال ما سبق يتبين لنا مدى أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، لأن ذلك يسمح بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية التي تعد من أهم المزايا التي تسعى للحفاظ عليها، آخذة بعين الإعتبار المورد البشري الذي بدونونه لا تستطيع الوصول لأهدافها، حيث نجد أن هذه المؤسسات وبنائها إلى بيئة متغيرة بإستمرار فإنها تواجه منافسين بأشكال وأنواع مختلفة وكلهم يسعون وراء الحفاظ على المزايا التي يمتلكونها والبحث عن مزايا أخرى جديدة، ولهذا تجدها تعمل جاهدة لتنمية المتواصلة لمزاياها التنافسية وذلك بتطوير مواردها البشرية، حيث نجد أن أهم ما يميز المؤسسات عن بعضها البعض هو مستوى مواردها البشرية وكفاءتهم، وعليه فإنها تقوم بتسخير هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة مع المنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل الإستراتيجية، لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيمة للعميل وكسب رضاه.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحليل الدور الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة توزيع الطارف، وقمنا بتصميم إستمارة من أجل جمع البيانات، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على موظفي المؤسسة وبعد استرجاعها قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.21 ومناقشة النتائج في ضل الفرضيات ونتائج الدراسة السابقة لإبراز جوانب الإتفاق والإختلاف فيما بينها.

أولاً - نتائج الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة يكمن أن تستخلص النتائج التالية:

1 نتائج نظرية

- يعتبر المورد البشري هو رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات الاقتصادية .
- ضرورة الإستغلال الأمثل للمورد البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية جيدة.
- بنسبة لإستراتيجية التنمية للموارد البشري تلخص كونها نظاما يمكن المؤسسة من تحسين صورتها المستقبلية وبناء أهدافها مع ضمان الأداء الفعال، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة للموارد البشرية، كما

تمكن المؤسسات من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وتخصيص الكفاءات والمهارات بطريقة فعالة مما يحقق أهداف المؤسسة.

-ومن خلال ما سبق فإنه يمكن الخروج بنتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصادر التميز للمؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد القادر على إمتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية.

2 نتائج الدراسة التطبيقية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنمية للموارد البشرية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونغاز.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية
- بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية

ثانيا: التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأمل أن تعمل عليها المؤسسة محل الدراسة :

-إعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة تدريب، تحفيز، وإتصال وتقييم للأداء ووضع الخطط وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية بشكل دوري.

-التركيز على تحقيق رضا العميل

-السعي لتحقيق روح المجموعة في العمل.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين.

-معالجة كل أنظمة التسيير والتطوير والإتصال وتقييم الأجور.

ثالثاً: آفاق الموضوع :

أثناء إعدادنا هذه الدراسة اثار التباهنا بعض التساؤلات التي لها علاقة بموضوع البحث، إلا أن الحدود الموضوعية و الزمانية و المكانية لا تسمح بالتطرق لها، وبالتالي يوجد العديد من الأبحاث تحتاج إلى تناولها بشكل أكثر عمقا لذلك نقترحها في العناوين التالية :

- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية
- دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات الإقتصادية
- مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن داخل المؤسسات

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- مجاني بديس. طبول ريمة (2014) تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية على البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نودجا. الفا للوثائق. قسنطينة. الجزائر.
- جزاع مسيل جرو العنزي (2019) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي. جامعة الدول العربية. مصر.
- مطلق محمد الدوسري (2019) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية مصر.
- حفيان عبد الوهاب (2014) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الايام للنشر والتوزيع عمان الأردن .
- بكر ابراهيم عبد الله الشديفات (2020) اثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط 1 عمان.
- خضير كاظم محمود. ياسين كاسب الخرشة (2007) إدارة الموارد البشرية . ط 1. دار المسيرة للنشر. عمان
- نجم عبدالله العزاوي. عباس حسين جواد (2010) تطور إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
- زيد منير سلمان (2014) إدارة اختيار الموظفين. دار الراية للنشر والتوزيع . ط. 2. عمان.
- بن عنتر عبد الرحمان (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان.
- ابو بكر ابو سالم (2020) التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة. مدخل الميزة التنافسية المستدامة. الإبتكار للنشر و التوزيع. ط 1
- ثامر البكري (2008) إستراتيجيات التسويق. دار اليازوري للنشر. عمان - الاردن.

- آمال اسماعيل جالوس(2019) تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة. دار التعليم الجامعي الإسكندرية.
- مروان محمد نجيب (2011) دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية. دار شتات للنشر والبرمجيات مصر.
- مصطفى يوسف كافي (2018)إدارة الموارد البشرية في المنظمة.ألفا للوثائق قسنطينة.الجزائر. ط.1
- علي السلمي(2001) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة.
- احمد ماهر(2014) إدارة الموارد البشرية.الدار الجامعية للنشر.الإسكندرية.مصر.
- باري كشواي (2006) إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع.ط.2القاهرة مصر.
- عمر وصفي عقيلي (2005)إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.ط.1عمان الأردن.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2008)إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين.مصر
- مصطفى يوسف كافي (2014) إدارة الموارد البشرية من منظور إداري.تنموي.تكنولوجي.عولمي.مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.ط 1عمان.

ثانيا: اطروحات الدكتوراه

- محمد الهزام (2016) تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و إقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية .أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

- زوايدية افراح (2016) إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة.دراسة حالة الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.تخصص اقتصاد تنمية و مالية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باجي مختار عنابة.
- مانع سبرينة.(2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الفرد في الجامعات. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. .
- حسينة عواد(2021) دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية.دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة.أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. تخصص إدارة اعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.محمد خيضر بسكرة.
- بهوم أسماء(2019) دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية.تخصص علوم تجارية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- فاروق عزون (2019)دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة فرحات عباس سطيف.
- جلد محمد(2021) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة..
- موسى محمد أبو حطب (2009)فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين.رسالة الماجستير في إدارة الأعمال.عمادة الدراسات العليا. كلية التجارة.قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية.غزة فلسطين.

قائمة المراجع

- مساعدي عماد (2014) دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية جامعة فرحات عباس سطيف.

- عبد الحكيم جري(2013) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة - والاقتصادية. دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية جامعة فرحات عباس سطيف

-محمد بوطلحة(2008) دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية شهادة ماجستير في علوم التسيير. تخصص مناخمت المؤسسة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهدي .ام بواقي .

-وهيبة مربعي (2012) دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير. تخصص إقتصاد تطبيق وإدارة المنظمات. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الحاج لخضر.

-سليمان عائشة(2011) دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. عامل الكفاءات في المؤسسة. رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان.

رابعاً:المجلات

- واكلي كلثوم(2014) إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.مجلة الإقتصاد الجديد.العدد 10 المجلد 01

-الهام باسي(2013) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية.مجلة العلوم الإنسانية والعمل.جامعة عنابة.العدد 07.

- بارك نعيمة. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 07.
- قوبع خيرة و آخرون (2015) تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة -دراسة حالة مطاحن الكبرى-الظهرة -مستغانم -مجلة دفاتر بوادكس، العدد 03.
- بن علي العمري بدر بن أحمد (2020) استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد. 15
- ليتيم ناجي. بوطغان ليلي (2019)
- دور إستراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات إقتصادية. العدد 38
- صليحة مبروك. صابر شراد (2019) تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنهل الإقتصادية. المجلد 02 العدد 02
- بن منصور موسى. زهار آسيا (2018) دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي فايزر وفارماسيا. مجلة البحوث ودراسات التنمية. المجلد 04 العدد. 02.
- سلمى رزق الله. مساك أمينة (2017) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم. جامعة الجلفة العدد السابع.
- هدى قيزح (2020) دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي المجلد 7 العدد. 3.
- بدر بن أحمد علي العمري (2020) استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. الأردن. العدد 15. 23 جانفي.
- صباح الدين الهبتي (2004) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية. المجلد 20 العدد الثاني.
- بوزورين فيروز (2018) تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد 9 العدد. 4

- نوري محمد (2014) أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة أكاديمية محكمة. المجلد 06 العدد.01

- سمغوني توفيق فيصل. كريم فيصل (2019) نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين. مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية. المجلد. 18 العدد.03

- رجم خالد. زيراري بثينة. عوني بوجمعة (2019) تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا (بدون عدد)

خامسا: المحاضرات و الملتقيات

- عبد الرحيم ليلي. لدرع خديجة. بلكرشة رابع (2009) بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. تنظيم جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة. الجزائر كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 11-10 نوفمبر.

- منير نوري. محاضرة تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف.

الملاحق

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université chadli benjdid - el tarf-
محلولة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJIDJ

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJIDJ

الطارف في : 2023/02/23
رقم : 19/ج ش ب ج ك ع ا ت ق ع ت / 2023

إلى السيد /
.....
.....

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار إستكمال طلبة السنة الثانية ماستر مساهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التربص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتم ، والسماح للطلبة الآتية أسماؤهم من إعداد تربص قصير الأجل :

- الطالب (م) : عوقب إسماعيل
- الطالب (ة) : علوي عمران

وعليه فإننا نلتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .



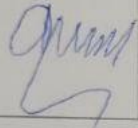
تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
محلولة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم
الطريف
الجامعة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
فريدة كافي

الإدارة المستقبلية: DRH
مكي التوزيع
بزعفود طاهر
2023 04 23

قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم و اللقب	الجامعة	الإمضاء
01	د حدادة فريد	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	
02	د. بن عبد العزيز	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	
03	حسب الطرف	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

المستوى : ثانية ماستر

سيدي ، سيدتنا المحترم (ة)

في إطار القيام بإعداد مذكرة تخرج لنيل لشهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية قسم علوم التسيير تحت عنوان:

دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - وكالة التوزيع -الطارف وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة في مجال تخصصكم وبصفتكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع ، نرجو منكم إبداء رأيكم بشكل صريح وموضوعية ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات وإستخدامها للغرض العلمي فقط ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

من اعداد الطالبين:

د. حداده فريد علوي

عوفي اسماعيل
عمار

العام الدراسي : 2022-2023

المعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 20 20-39 40-50 أكثر من 50

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
آخر.....

سنوات الخبرة: أقل من 1 6-15 أكثر من 15

المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

قائمة الملاحق

الرجاء وضع علامة x في المكان الذي ترونه مناسباً و الإجابة على جميع العبارات

الرقم		عبارات الاختبار		درجة القدرة
غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
المحور الأول : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة				
البعد الأول : البعد الاستراتيجي التنموي لإدارة الموارد البشرية				
			تقوم تنمية الموارد البشرية برفع مستوى خبرات و مهارات الافراد بالاعتماد على طرق مختلفة داخل المؤسسة	01
			من مكاسب استراتيجية تنمية الموارد البشرية صنع قادة متحملين لمستقبل المؤسسة	02
			تعتبر المؤسسة توجيه الأفراد الجدد و ارشادهم و تعليمهم من بين دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية	03
			تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية	04
			تشارك ادارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة	05
			تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية اسرع مجالات التنمية الإدارية	60
البعد الثاني : التخطيط و التوظيف				
			تتوفر المؤسسة على نظام فعال يخدم عمليات ادارة الموارد البشرية	07
			يساعد التخطيط المؤسسة على تحقيق التكامل بين استراتيجياتها و استراتيجية إدارة الموارد البشرية	08
			تعتمد المؤسسة تحليل الوظائف من اجل تقييم اداء العاملين	09
			تتخذ المؤسسة المقابلة الشخصية لتسهيل الاختيار بين المترشحين للتعرف على خبرة و	10

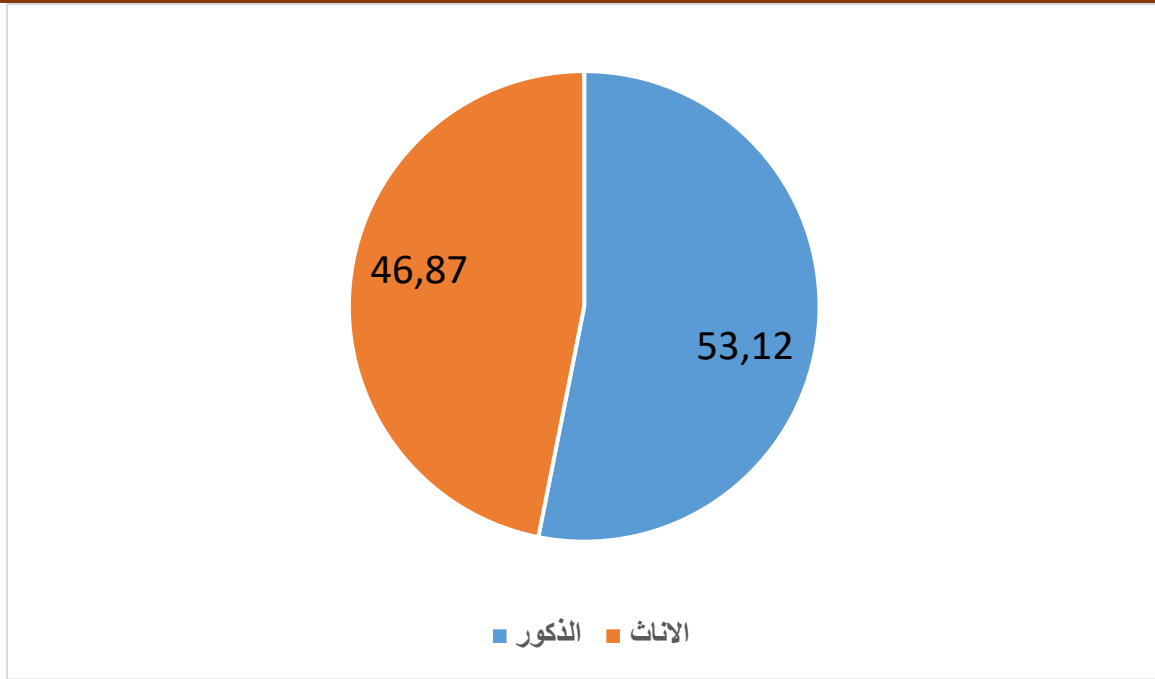
قائمة الملاحق

		كفاءة المترشح	
		تعتبر المؤسسة الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا	11
البعد الثالث: التدريب و التطوير			
		تهتم المؤسسة بالتدريب لأن كل ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية	21
		تعتمد المؤسسة التدريب من اجل تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يزاولها	13
		التدريب هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدمها المؤسسة من اجل تطوير العاملين	14
		تعمل ادارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية (اعداد جدول زمني للبرامج ، تحديد مواقع التدريب ،متابعة المتدربين و المدربين)	15
		يتم التعرف على اثار التدريب من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة	16
		يظهر اثر التدريب على الفرد من خلال نتائج العمل المحققة	17
البعد الرابع : التقييم			
		يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز	81
		تقيم المؤسسة الأفراد العاملين من اجل معرفة مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال	19
		يساعد التقييم الجيد للأفراد من قبل المؤسسة في ترقيتهم	02
		تعتمد ادارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين	12
البعد الخامس : الصحة و السلامة المهنية			
		تعمل ادارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الحوادث خلال فترة عملهم	22
		يتم تدريب العاملين على استخدام أدوات الوقاية الشخصية	23
		يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين لتأكد من عدم اصابتهم بأمراض مهنية ناتجة عن العمل	24
		معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة	25

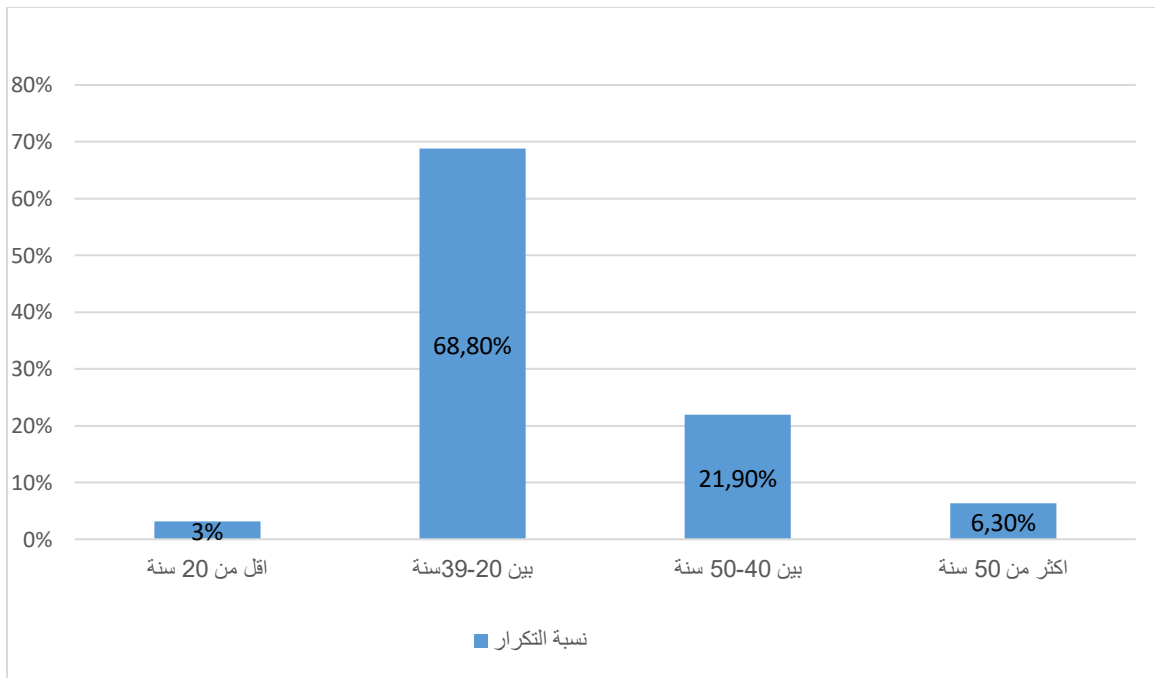
قائمة الملاحق

المحور الثاني: الميزة التنافسية			
البعد الاول: الجودة			
		تعد الجودة عامل اساسيا في نجاح المؤسسة	26
		تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على التحسين المستمر	72
البعد الثاني: الكفاءة			
		تقوم المؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية	82
		تقوم المؤسسة بالإستغلال الامثل لمواردها المتاحة	29
		تمنح المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة و كفاءة فريق العمل	30
		تعتمد المؤسسة على مبدأ التخصص لزيادة قدرة الفرد على اداء عمله بكفاءة عالية	31
البعد الثالث : الإستجابة لمتطلبات العملاء			
		تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها	32
		تعمل المؤسسة على التركيز على العميل و الانصات اليه	33
		التركيز على العملاء يؤدي الى الولاء و الانتماء للمؤسسة	34
		يتم الاصغاء الى شكاوي العملاء	53
		تأخذ المؤسسة المعلومات المرتدة من العميل بعين الاعتبار	63
البعد الرابع : التجديد			
		تقوم المؤسسة بتحديث اجهزت و برامج العمل من حين لآخر	73
		تطور المؤسسة من طريقة و اساليب العمل	83
		تقوم المؤسسة بتغيير و تجديد العمال	39

قائمة الملاحق

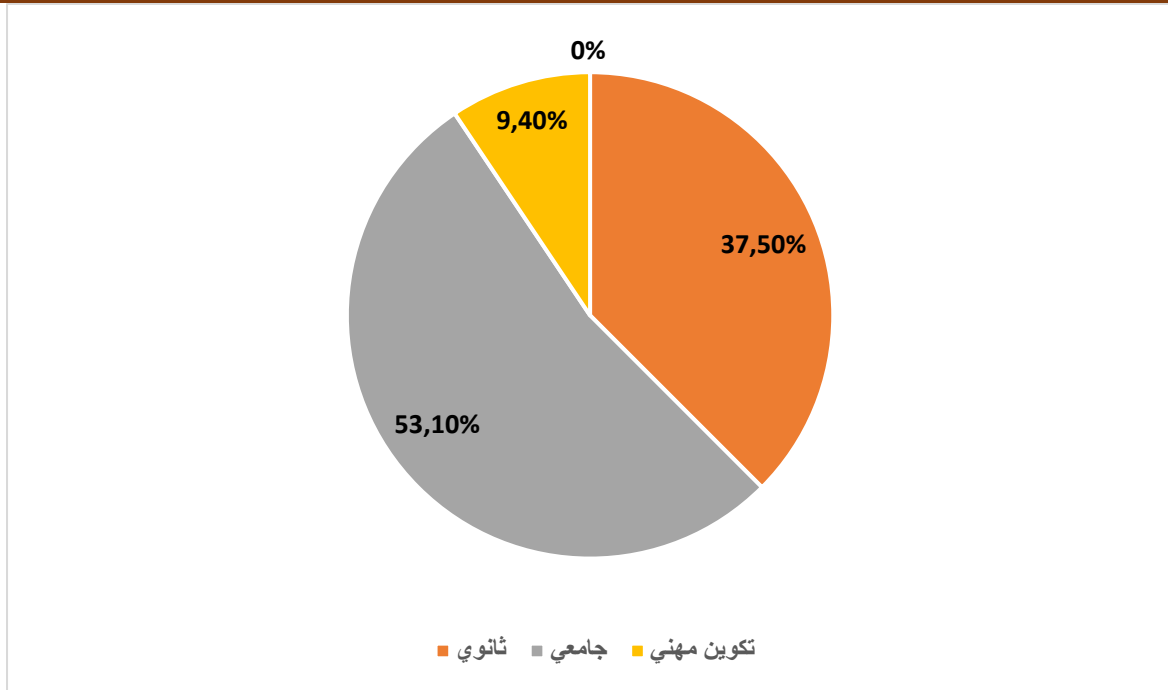


الجنس

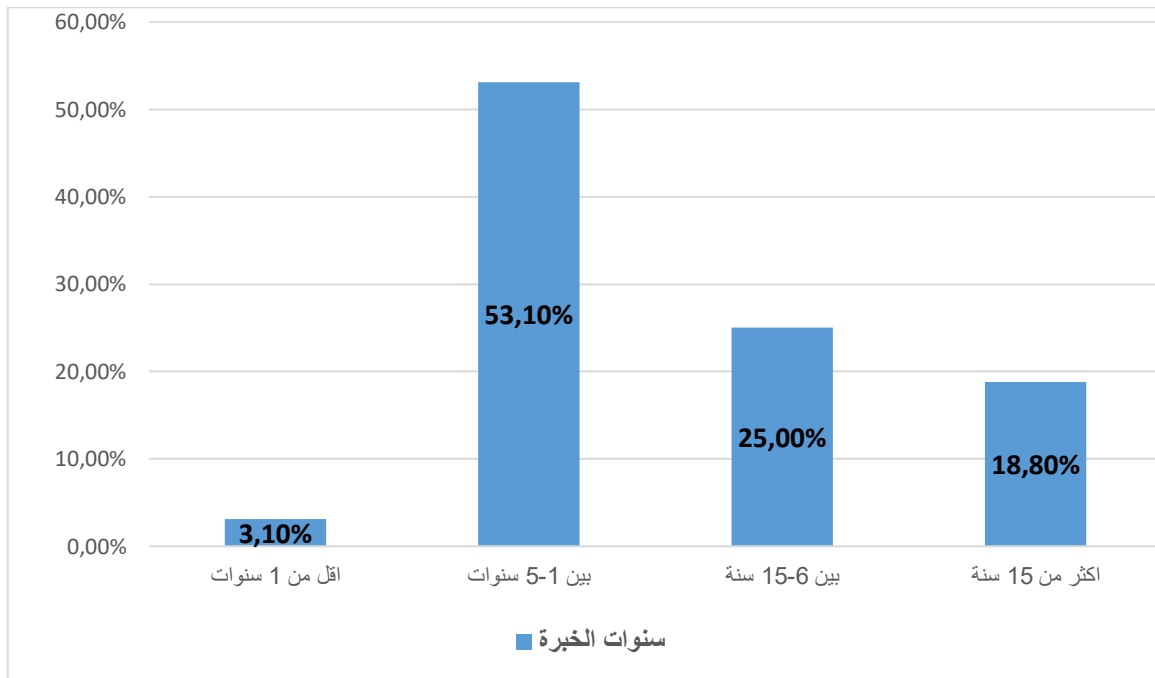


العمر

قائمة الملاحق

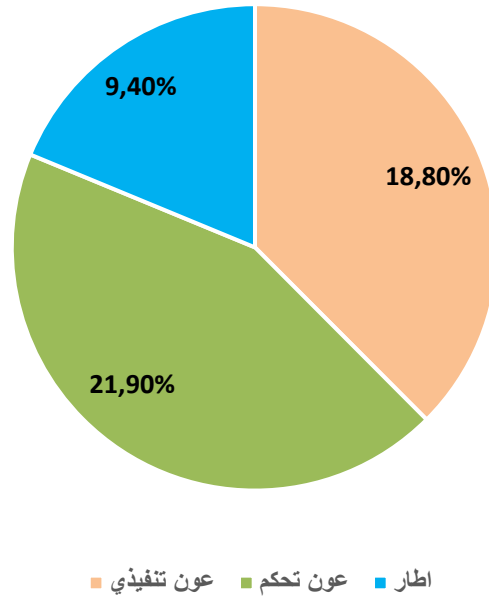


المستوى التعليمي



الخبرة

قائمة الملاحق



المستوى الوظيفي

	تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية	تعتبر المؤسسة توجيه الأفراد الجدد و ارشادهم و تعليمهم من بين دواف استراتيجية تنمية الموارد البشرية	من مكاسب استراتيجية تنمية الموارد البشرية صنع قادة متحملين لمستقبل المؤسسة	تقوم تنمية الموارد البشرية برفع مستوى خبرات و مهارات الافراد بالإعتماد على طرق مختلفة داخل المؤسسة
N	32	32	32	32
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,8750	3,0000	2,9063	2,9688
Erreur std. de la moyenne	,05940	,00000	,05235	,03125
Ecart-type	,33601	,00000	,29614	,17678

تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية اسرع مجالات التنمية الإدارية

البعد 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,33	2	6,3	6,3

قائمة الملاحق

2,67	4	12,5	12,5	18,8
2,83	5	15,6	15,6	34,4
3,00	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,20	1	3,1	3,1	3,1
2,40	6	18,8	18,8	21,9
2,60	3	9,4	9,4	31,3
2,80	5	15,6	15,6	46,9
3,00	17	53,1	53,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	3,1	3,1	3,1
2,33	3	9,4	9,4	12,5
2,83	8	25,0	25,0	37,5
3,00	20	62,5	62,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	2	6,3	6,3	6,3

قائمة الملاحق

2,25	1	3,1	3,1	9,4
2,75	7	21,9	21,9	31,3
3,00	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,75	1	3,1	3,1	3,1
2,00	4	12,5	12,5	15,6
2,25	1	3,1	3,1	18,8
Valide 2,50	2	6,3	6,3	25,0
2,75	12	37,5	37,5	62,5
3,00	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	8	25,0	25,0	25,0
2,50	3	9,4	9,4	34,4
Valide 3,00	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	5	15,6	15,6	15,6

قائمة الملاحق

2,50	1	3,1	3,1	18,8
2,75	3	9,4	9,4	28,1
3,00	23	71,9	71,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	9,4	9,4	9,4
2,20	5	15,6	15,6	25,0
2,60	2	6,3	6,3	31,3
2,80	2	6,3	6,3	37,5
3,00	20	62,5	62,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

البعد 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,67	1	3,1	3,1	3,1
2,00	3	9,4	9,4	12,5
2,67	4	12,5	12,5	25,0
3,00	24	75,0	75,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

	N	%
Observations Valide	32	100,0

قائمة الملاحق

Exclus ^a	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	32

Matrice de corrélation inter-items

	المحور1	المحور2
المحور1	1,000	,741
المحور2	,741	1,000

ANOVA avec test de non-additivité de Tukey

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
Entre les personnes		3,190	31	,103	
Entre éléments		,041	1	,041	1,791
Non-additivité		,310 ^a	1	,310	23,336
Intra-population	Résidu	,398	30	,013	
Equilibre					
Total		,707	31	,023	
Total		,748	32	,023	
Total		3,939	63	,063	
T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig.	
1,791	1,791	1	31	,190	

Statistiques descriptives

قائمة الملاحق

	Moyenne	Ecart-type	N
البعد 2	2,7938	,26143	32
المحور 1	2,8192	,17554	32

Corrélations

		البعد 2	المحور 1
Corrélation de Pearson	البعد 2	1,000	,648
	المحور 1	,648	1,000
Sig. (unilatérale)	البعد 2	.	,000
	المحور 1	,000	.
N	البعد 2	32	32
	المحور 1	32	32

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	^b المحور 1	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,648 ^a	,420	,401	,20231	,420	21,767

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	30	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,891	1	,891	21,767	,000 ^b
1 Résidu	1,228	30	,041		
Total	2,119	31			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,071	,585		,122	,904
1 المحور 1	,966	,207	,648	4,666	,000

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور 1
1	1	1,998	1,000	,00	,00
	2	,002	32,665	1,00	1,00

a. Variable dépendante : البعد2

Statistiques descriptive

	Moyenne	Ecart-type	N
البعد3	2,8646	,25201	32
المحور1	2,8192	,17554	32

Corrélations

		البعد3	المحور1
Corrélation de Pearson	البعد3	1,000	,691
	المحور1	,691	1,000
Sig. (unilatérale)	البعد3	.	,000
	المحور1	,000	.
N	البعد3	32	32
	المحور1	32	32

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	^b المحور1	.	Entrée

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	,940	1	,940	27,403	,000 ^b
Résidu	1,029	30	,034		
Total	1,969	31			

البعد3:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,068	,535		,127	,899
المحور1	,992	,189	,691	5,235	,000

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
المحور1	,691	,691	,691	1,000	1,000

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
البعد6	2,7031	,43736	32
المحور2	2,7686	,30810	32

قائمة الملاحق

Corrélations

		المحور 2	البعد 6
Corrélation de Pearson	البعد 6	,766	1,000
	المحور 2	1,000	,766
Sig. (unilatérale)	البعد 6	,000	.
	المحور 2	.	,000
N	البعد 6	32	32
	المحور 2	32	32

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور 2 ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

a. المحور 2. Valeurs prédites : (constantes),

قائمة الملاحق

المحور 2	1,039	,109	,868	9,567	,000
----------	-------	------	------	-------	------

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante) المحور 2	,868	,868	,868	1,000	1,000

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور 1	2,8192	,17554	32
المحور 2	2,7686	,30810	32

Corrélations

		المحور 1	المحور 2
Corrélation de Pearson	المحور 1	1,000	,741
	المحور 2	,741	1,000
Sig. (unilatérale)	المحور 1	.	,000
	المحور 2	,000	.
N	المحور 1	32	32

