

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

الموضوع:

الاستثمار في المورد البشري واتخاذ كآلية لتحقيق ميزة تنافسية
في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة أركوديم ميديا لصناعة
الأجهزة الكهرومنزلية - برج بوعريريج -

إشراف الأستاذ

عبد القادر يحياوي

إعداد الطالبين:

عبد الوهاب عوماوي

زكرياء مدياني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ندير طروبيا	أستاذ محاضر	رئيساً
عبد القادر يحياوي	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقرراً
حمزة خرحة	أستاذ محاضر	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2018/2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى التي تفيض بالحب والحنان والعطف والتي أدين لها بكل عمري
- أمي الغالية - حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى الذي تعب واجتهد من أجل أن يوفر لي أسباب الراحة طويلاً مسيرتي
الدراسية - أبي العزيز - أطال الله في عمره وجعله تاجاً فوق رأسي.
إلى الذين وفروا كل أسباب التوفيق والنجاح - أعمامي - حفظهم الله جميعاً
وإلى كل الأهل والاقارب وإلى إخوتي كل باسمه.
إلى أساتذتي ومعلمي وجميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب.

(أهدي لهم هذا العمل المتواضع)

عبد الوهاب عوماوي

الإهداء

إلى كل من تمنى أن يراني على ما أنا عليه من النجاح سواء ساهم في
نجاحي بعمل أو بنية حسنة أهدي هذا العمل.
أخص بالذكر الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما.
والى كل أساتذتي ومعلمي ومشايخي من أول يوم لي في التعليم بالكتاب
إلى هذه المرحلة.
والى كل رفقاء الدرب والذين كانوا العون والسند في هذا الطريق .
كما أهدي هذا العمل لكل طالب علم وباحث عن العلم والمعرفة ليبنى بها
مجد هذه الأمة والمجتمع المسلم.

(أهدي لهم هذا العمل المتواضع)

زكرياء مدياني

الشكر والعرفان

نشكر الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والصبر من أجل مواصلة هذا العمل إتمامه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير إلى أستاذنا يـحياوي عبد القادر لتفضله بالإشراف على هذا العمل فكان نعم الاستاذ. كما نشكر الاساتذة الاعزاء الذين تفضلوا بمناقشة هذا العمل فلهم كل التقدير والاحترام.

كما لا ننسى كل عمال شركة أركوديم ميديا عموماً ورئيس قسم المبيعات خصوصاً، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الاهداء
	التشكر
	الفهرس
—	فهرس المحتويات
—	فهرس الجداول
—	فهرس الأشكال
	المقدمة
أ	تمهيد
ب	الإشكالية
ب	الفرضيات
ب	مجال الدراسة
ب - ج	أهداف الدراسة
ج	أسباب إختيار موضوع الدراسة
ج	المنهج المتبع
ج - د	الدراسات السابقة
هـ	هيكلة الدراسة
	الفصل الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
07	المطلب الأول: التطور التاريخي للموارد البشرية وتعريفها.
07	الفرع الأول: التطور التاريخي للموارد البشرية.

08	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
09	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.
11	المطلب الثالث: مصادر رأس المال البشري وأهمية إدارة الموارد البشرية.
11	الفرع الأول: مصادر رأس المال البشري.
12	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.
12	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
12	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
13	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية.
15	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية.
16	المبحث الثالث: محددات فعالية إدارة الموارد البشرية.
16	المطلب الأول: النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
18	المطلب الثاني: إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري.
18	الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية.
18	الفرع الثاني: إدارة المعرفة.
19	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
21	خاتمة الفصل.
الفصل الثاني: تكوين وتحفيز المورد البشري وأهم النظريات المهمة به.	
22	مقدمة الفصل.
23	المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية.
23	المطلب الأول: مفهوم التكوين والاسس التي يقوم عليها.
23	الفرع الأول: التكوين والمفاهيم المتداخلة معه.
23	الفرع الثاني: التكوين والاسس التي يقوم عليها.
25	المطلب الثاني: خطوات برنامج التكوين.
26	المطلب الثالث: عوامل تحقيق فعالية التكوين.
27	المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية.

27	المطلب الأول: مفهوم الدافعية والتحفيز.
28	الفرع الأول: مفهوم الدافعية.
28	الفرع الثاني: مفهوم التحفيز.
28	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للسلوك الانساني.
31	المطلب الثالث: أهداف السياسة التحفيزية.
32	المبحث الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.
32	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
33	المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في التعليم لشولتز.
34	المطلب الثالث: الابحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري.
34	الفرع الأول: اسهامات بيكر.
35	الفرع الثاني: اسهامات مينسر.
36	خاتمة الفصل.
الفصل الثالث: المورد البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.	
37	مقدمة الفصل.
38	المبحث الأول: المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية.
38	المطلب الأول: التنافسية والقدرة التنافسية.
39	المطلب الثاني: الميزة التنافسية ومصادرها.
39	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
40	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
41	المطلب الثالث: أهمية صناعة المزايا التنافسية.
42	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة.
42	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.
43	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.
44	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.
46	المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.

46	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق مركز تنافسي.
47	المطلب الثاني: مهارات الابداع والابتكار والاستثمار الفعال للموارد البشرية.
48	المطلب الثالث: مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.
50	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة شركة أركوديم ميديا.	
51	مقدمة الفصل.
52	المبحث الأول: تقديم شركة أركوديم ميديا.
52	المطلب الأول: تعريف عام لشركة أركوديم ميديا.
52	الفرع الأول: التعريف بشركة ميديا العالمية.
52	الفرع الثاني: التعريف بشركة أركوديم.
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.
55	المطلب الثالث: استراتيجية السوق في الشركة وواقع استثمارها للمورد البشري.
55	الفرع الأول: استراتيجية السوق المتبعة.
55	الفرع الثاني: واقع الاستثمار في المورد البشري في شركة أركوديم.
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص مجتمع الدراسة.
56	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة.
57	المطلب الثاني: الاداة المستعملة في الدراسة والبرنامج المستخدم لمعالجة البيانات.
58	المطلب الثالث: قياس ثبات وصدق فقرات الاستبيان.
60	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
60	الفرع الأول: تحليل خصائص وسمات عينة الدراسة.
63	الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبيان.
69	خاتمة الفصل.
71	الخاتمة العامة.
74	قائمة المصادر والمراجع.
-	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.	1/1
56	معامل الثبات ألفا كرونباخ.	4/1
58	معاملات الاتساق الداخلي بين الأسئلة وقياس الثبات لكل فقرة	4/2
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	4/3
61	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	4/4
61	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل.	4/5
62	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	4/6
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لوظيفة إدارة الموارد البشرية.	4/7
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبرنامج التكوين والتحفيز.	4/8
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني.	4/9
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لتقييم برنامج التكوين.	4/10
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الميزة التنافسية.	4/11

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية.	1/1
26	خطوات برنامج التكوين.	2/1
29	مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات).	2/2
45	الاستراتيجيات العامة للتنافس.	3/1
53	الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.	4/1
60	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	4/2
61	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	4/3
61	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل.	4/4
62	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	4/5

المقدمة

تمهيد:

لقد أصبحت منظمات الاعمال تعيش في ظروف أقل ما يمكن أن توصف به هذه الظروف هو الحركية والتغيير المستمر والمتسارع على جميع المستويات والاصعدة، واهم ما يميزها أنها صعبة وعويصة، ومن أوجه هذه الحركية التطور غير المسبوق في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، عولمة الاسواق، المنافسة المحلية والدولية، تزايد الابداعات والابتكارات، ظهور حاجات جديدة لدى المستهلكين... هذه المؤشرات كلها تبين لنا أن منظمات الاعمال أمام ضرورة خوض غمار التحدي وليس إختيار دخول التحدي من عدمه أي أن التقدم والنجاح بل وحتى البقاء مرهوناً باستعداد المنظمة بشتى الوسائل والامكانيات لخوض غمار هذا التحدي ومواكبة التغييرات.

ومن اهم الوسائل التي يمكن أن تواجه بها المنظمات واقعها الصعب هي مختلف الأصول التي تمتلكها، ففي المجتمع الصناعي أصول المنظمة هي كل ملموس فيها من الآت ومعدات وتجهيزات، لكن مع مرور الوقت اكتشفت المنظمات نوع آخر من الاصول غير ملموسة، وذلك بعد إنطلاق ما يسمى بالثورة المعرفية وظهور اقتصادات المعرفة، فنشئ بذلك ما يسمى بمجتمع المعرفة والذي لم يعد المورد الاساسي فيه الموارد المادية فحسب بل أصبحت المعرفة والمعلومة أهم مورد خام يمكن أن تحصله المنظمة لتقوي ساعدها على النشاط، فهذا المورد الجديد له من الخصائص والمميزات ما يجعله يستحق الاهتمام الذي حظي به في مجال الادارة والاعمال وأكثر، فكون هذا المورد يتميز بأنه لا يعاني من مشكلة الندرة ولا يتناقص مع الاستخدام كما أنه يبني بالتراكم، بالتالي أصبحت المعرفة هي الاساس الجديد للمنافسة بين المنظمات، وعليه فإن الأصول المعرفية لها من الأهمية البالغة ما يجعلها بمكانة في منظمة الأعمال، ونجد أن الأصول المعرفية يطلق عليها ايضا الاصول الفكرية او راس المال الفكري اي انه يتمحور بشكل اساسي على العقل البشري ومنتجاته، فالمورد البشري هو جوهر الأصول غير المادية. لقد اصبح الاهتمام بالمورد البشري وتزويده بالمعارف الجديدة والمتجددة مسألة ضرورية للمنظمات التي تتطلع إلى الريادة والتفوق والنجاح على مثيلاتها وخاصة أن البيئة أضحت فيها للأقوى، ففوة المنظمة تأتي من خلال اهتمامها برأس مالها الفكري باعتباره المورد الذي يمكن ان يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي فانه من الضروري على المنظمة العناية بتطوير وتنمية موردها البشري بشتى الوسائل والأساليب الأكثر نجاعة وجدوى للرفع من قدراته ومهاراته لجعله مسايرا ومواكبا لكل تغيير من شأنه أن يؤثر على نشاط المنظمة وذلك بتوفير البيئة التي تساعد وتدعم وتشجع المهارات والقدرات لدى الافراد وتهيئ لهم الفرص الحقيقية لتجسيد أفكارهم ومقترحاتهم وطموحاتهم للمساهمة في رسم سياسة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف منافسيها في بيئة نشاطها.

انطلاقاً من هذا الكلام يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة الاستثمار في المورد البشري لشركة أركوديم في بناء ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال؟

الإشكاليات الفرعية:

حتى نتمكن من أن نجيب على الإشكالية الرئيسية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

✚ هل المورد البشري أهم اصل من اصول المنظمة؟

✚ كيف يمكن ان تستثمر المنظمة في مواردها البشرية؟

✚ كيف تحقق المنظمة ميزة تنافسية استنادا إلى مواردها البشرية؟

الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✚ يساهم المورد البشري في بناء ميزة تنافسية للمنظمة بقدر انفاقها على تنميته.

الفرضيات الفرعية:

✚ المورد البشري ليس أهم أصل من أصول المنظمة.

✚ تستثمر المنظمة في المورد البشري من خلال تنميته وتلبية احتياجاته.

✚ استثمار المنظمة لمواردها البشري يمكنها من بناء ميزة تنافسية قوية.

مجال وحدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في مدة زمنية تقدر تقريباً بثمانية أشهر على الأقل من شهر

سبتمبر إلى شهر أفريل تضمنت كل من اعداد الجانب النظري والتطبيقي معاً.

الحدود المكانية: تم إعداد الدراسة الميدانية للموضوع في شركة أركوديم ميديا وذلك بمقرها الكائن بولاية

برج بوعريريج.

أهداف الدراسة: تم سعينا من خلال هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، ومن هذه الأهداف نذكر:

✚ التعرف بإدارة الموارد البشرية الحديثة ووظائفها وأهم محددات فعاليتها.

✚ إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية.

✚ التطرق لأهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.

✚ التطرق لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية.

✚ معرفة الميزة التنافسية التي يمكن ان تسعى المنظمات لتحقيقها.

✚ إبراز كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية.

✚ توضيح أهمية ودور الإبداع والابتكار والثقافة التنظيمية في إكساب المنظمة ميزة تنافسية.
أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا أو مصادفة، لكن ذلك راجع لعدة أسباب لعل أهمها:

- ✚ نقص مثل هذه الدراسات في هذا الميدان على مستوى جامعتنا.
- ✚ إثراء الجانب الأكاديمي الذي يمثل هذه الأبحاث في التخصص بذاته.
- ✚ تجدد الموضوع وامكانية ايجاد المادة العلمية الحديثة التي تفيد.
- ✚ التطلع للتعرف على الموضوع أكثر وخاصة عندما تعلق الأمر بكون الانسان محوره.
- ✚ الفضول لمعرفة كيف أقامت دول الشرق الآسيوي اقتصاداتها على استثمارها موردها البشري بعناية فائقة.

✚ محاولة إضفاء إضافة علمية ذات فائدة في التخصص.

المنهج المتبع: اعتمدنا لإعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لاستعراض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي تم جمعها من المصادر والمراجع المختلفة، وهذا من أجل الحصول على نتائج موضوعية ودقيقة وبلوغ الأهداف التي من أجلها وجدت الدراسة كما أن أي دراسة لا تعتمد فقط على جمع المعلومات وسردها بل لابد ان يتعدى ذلك إلى تحليل واستخلاص النتائج، هذا إضافةً إلى استخدام منهج دراسة الحالة، المنهج التاريخي، المنهج الاستقرائي.
الدراسات السابقة:

✚ **دراسة مصطفى محمود أبوبكر (2008) بعنوان: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية،** مصر، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأدوار المختلفة التي يمكن أن تؤديها ادارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العنصر البشري ودورها في تحسين الإنتاجية من خلال ممارستها لأنشطة مختلفة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن المسار الوظيفي وفعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطان بضرورة تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لتحسين أداء كل من الفرد والمنظمة، كما أن هذا التخطيط يتطلب ضرورة دراسة علاقته بالوظائف الأخرى المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

✚ **دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الشرق الاوسط الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية

للإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة وكذلك وجود أثر ذي دلالة معنوية للتكوين والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة.

✚ **دراسة مدوري نور الدين (2010/2011) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التغيرات**

التكنولوجيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التكوين للمؤسسة وتأثيرها كذلك على تحسين الاداء من خلال تقديم حوافز مشجعة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلالها هو أن إدارة الموارد البشرية تولى اهتمام كبير للمورد البشري باعتباره أصل مهم يتوقف عليه نجاح المنظمة وقدراتها على مواجهة تحديات المنافسة الحادة كما بينت أيضاً أن للحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الاضافية دور في الرفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الاداء عموماً.

✚ **دراسة قوبع خيرة (2010/2011) بعنوان: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية،**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، وقد هدفت هذه الدراسة توضيح دور تنمية الموارد البشرية وتبين ما إذا كانت هذه العملية فعالة في مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين وتمكن المنظمة من كسب ميزة تنافسية في بيئة الاعمال وبذلك تقلص الفجوة بين ما هو محقق وما هو متوقع، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج ومن اهمها هو أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال المورد البشري يجب توفر قيمة للمستهلك والقدرة على الابداع والابتكار والتميز وبذلك تحقيق النجاح للمنظمة على مثيلاتها في بيئة النشاط.

✚ **دراسة فاطمة الزهراء بن القايد (2010/2011) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الاساليب الكفيلة لإرتقاء بالمؤسسات الجزائرية من أجل تحقيق التمييز في منتجاتها وذلك بتبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة (تنمية الموارد البشرية، الجودة الشاملة...)، وقد تم التوصل من خلالها إلى أن الاهتمام اليوم لم يعد يركز على إستراتيجية العمل فقط، بل اصبح يركز على استراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة استراتيجية لوظيفتها جنباً إلى جنب مع حاجات العمال.

هيكلية الدراسة: تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال تقسيمه إلى فصول أربعة، عالجت ثلاثة منها الجانب النظري من الدراسة، في حين عالجت في الفصل الأخير الجانب التطبيقي منها، كما ضم كل فصل من هذه الفصول الأربعة ثلاثة مباحث، المبحث منها يضم مطالب ثلاثة، تمت هذه الهيكلية لكي تستوفي الدراسة حقها وإعطاء كل جزئية منها نصيبها من التفصيل. فيما يلي نذكر أهم ما تم طرقة من خلال كل فصل في الدراسة:

الفصل الأول: والذي كان بعنوان إدارة وتنمية الموارد البشرية، تم في المبحث الأول من هذا الفصل التعريف بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهم وظائفها ومصادر توفير الموارد البشرية للمنظمة، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى تنمية الموارد البشرية وأهم متطلباتها، في المبحث الثالث إلى محددات فعالية إدارة الموارد البشرية إضافة إلى أهم التحديات التي قد تواجهها إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: كان بعنوان تكوين وتحفيز المورد البشري وأهم النظريات المهمة به، حيث حاولنا التركيز في المبحث الأول على تكوين الموارد البشرية وما يتعلق به وعوامل تحقيق فعاليته، أما المبحث الثاني فقد تم الحديث فيه عن تحفيز المورد البشرية من خلال بعض النظريات المفسرة لسلوك الإنساني في منظمة الأعمال، كما تم التعرض لأهم النظريات التي اهتمت بالاستثمار في المورد البشري وبعض الأبحاث المتعلقة بها وذلك من خلال المبحث الثالث.

الفصل الثالث: عنوانه كان المورد البشري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ومنه فان ما تم التعرض له من خلال المبحث الأول هو مفهوم الميزة التنافسية وبعض المفاهيم التي تتداخل معه كما أن التعرض للمصطلح كان بما يرتبط بموضوع الدراسة وهو الموارد البشرية وإدارتها، أما المبحث الثاني فانه تم فيه الحديث عن الاستراتيجيات العامة للتنافسية وأهم متطلبات تطبيقها وبعض المزايا والعيوب لهذه الاستراتيجيات أما المبحث الأخير فقد عرضنا فيه كيفية تحقيق المزايا التنافسية من خلال بعض آليات ومدخل إدارة الموارد البشرية ومواجهة تحديات المنافسة من خلالها كذلك.

الفصل الرابع: والذي يشمل على الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة والتي كانت حول شركة أركوديم ميديا بولاية برج بوعرييج، فتم التطرق من خلال المبحث الأول بعنوان تقديم شركة أركوديم ميديا، أما المبحث الثاني والثالث تم تخصيصه لإستعراض نتائج الإستبيان وتحليلها والذي تم ملئ معلوماته من طرف عينة عشوائية تم إختيارها من الشركة.

كما تم في الخاتمة مناقشة صحة الفرضيات ثم أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، ثم أهم التوصيات التي استخلصناها من الدراسة كما تم وضع أفاق الدراسة وهي الزوايا التي يمكن من خلالها طرق الموضوع مرة أخرى.

الفصل الأول

إدارة وتنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري قيمة اقتصادية كبيرة للمنظمة لذلك يجب على هذه الاخيرة ان توفر كافة الوسائل للحفاظ على هذه القيمة وعدم هدرها فيما لا يعود بقيمة مضافة عليها ومحاولة الاهتمام به حتى يتمكن من أداء مهامه ووظائفه، ومن الوسائل التي تمكنها من استغلال قيمة هذا المورد البشري والرفع من كفاءته هي الادارة الرشيدة له والعمل على إنماء قدراته ومكتسباته ومهاراته وكل ما من شأنه أن يعزز من ادائه داخل المنظمة ويؤثر بذلك تأثيراً إيجابياً على باقي العناصر الاخرى التي تتكون منها وحدة الاعمال، فرأس المال يمكن أن تحصل عليه المنظمة من مصادر التمويل المختلفة أو شراء أو تقليد التكنولوجيا في حين يصعب تقليد النجاح المتعلق بكفاءة المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

الإدارة للأشياء هي التي تعمل على جعل هذه الأخيرة على نسق ما تقوم من خلاله بدورها، إدارة الموارد هل هي كإدارة للأشياء أو تأخذ شكل آخر هذا ما سنعرفه من خلال هذا المبحث وذلك بالتطرق لتطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ ومفهومها وأهم وظائفها، بالإضافة إلى مصادر الحصول على رأس المال البشري وأهمية إدارته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتعريفها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الافراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة افراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وسنقوم بعرض لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الافراد من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الاولى (ظهور الثورة الصناعية): كانت الثورة الصناعية بداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت حيث أصبح العامل ضحية لهذا التطور الصناعي فقد كان ينظر للعامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعدما اعتمدت الادارة كثيرا على الالة كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة الكثير من الاعمال الروتينية التي تقتل المهارات والنشاط لدى الفرد.

المرحلة الثانية (ظهور حركة الادارة العلمية): قدم تيلور رائد هذه الحركة حلاً لكثير من المشاكل التي تعاني منها إدارة الافراد حيث أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل، ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية.¹

المرحلة الثالثة (نمو المنظمات العمالية): حاولت نقابات العمال على زيادة اجور العمال وخفض ساعات العمل، ويجاد ظروف ووسائل مريحة في العمل كذلك اتخذت من أساليب القوة كالإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة للعمال.

المرحلة الرابعة (من الحرب العالمية الاولى إلى الثانية): حدثت تطورات هامة خلال هذه المرحلة حيث أنشأت فيها مراكز للخدمات الاجتماعية الترفيهية والتعليمية والاسكان، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال كذلك حدثت فيها عدة تجارب، وقد اقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.²

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص44، 45.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، الإسكندرية، 2001، ص 22.

المرحلة الخامسة (ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الآن): اتسع فيها نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية واصبحت مسؤولة عن حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، وشملت كذلك تكوين وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وايضا ترشيد العلاقات الانسانية وعلاقات العمل.¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

على رغم من كثرة تعاريف إدارة الموارد البشرية وتباينها من حيث الصياغة إلا أنها تصب من حيث المضمون في وعاء واحد ويمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الافراد " ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازاتهم... اما أصحاب النظر الحديثة فيعتبرون إدارة الافراد إحدى الوظائف الاساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الاخرى (الانتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنشأة"² وسنحاول من خلال هذا القسم تقديم مجموعة تعاريف لبعض الكُتاب والباحثين في علم الادارة.

إدارة الموارد البشرية كما يعرفها اهم الباحثين في علم الإدارة هي:

- GLUECK.W "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".³
- باري كشواي " هي جزءا من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها".⁴
- سعاد نايف بزنوطي " هي تلك الأنشطة التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، واستخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها"⁵
- صالح مهدي وطاهر محسن "هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية".⁶
- سنان الموسوي " هي مجموعة أنشطة ووظائف تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة"⁷

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-27 (بتصرف).

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص15.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة، عمان الأردن، 2008، ص6.

⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق، القاهرة مصر، 2006، ص10.

⁵ سعاد نايف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2007، ص19.

⁶ صالح مهدي وطاهر محسن، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2008، ص652.

⁷ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 2004، ص19.

ونفهم من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها بداية من الحصول على المورد البشري وتنميته وتكوينه وتقويم أداءه وصيانتته والحفاظ عليه مما يساعد على تحقيق أهدافها وأهدافهم.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر المدرسة العلمية التي وضع أسسها تايلور أول من جعلت لإدارة الموارد البشرية وظائف ثم تبعتها مدرسة العلاقات الانسانية في ذلك ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نذكر:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بوضع خطة مناسبة لتسيير هذا المورد الهام في المنظمة، كذلك "تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة،"¹ "وفقا لطبيعة نشاطات المراد إنجازها في المنظمة"² "فاحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فمثلا عند التوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة للموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة."³
2. **الاستقطاب:** هو العملية التي يكون من خلالها استدعاء الكفاءات والاشخاص ذوو المهارات والخبرات المناسبين لشغل الوظيفة المحددة أو الشاغرة من خلال مختلف الوسائل المتاحة لهذه العملية لدى إدارة الموارد البشرية من سوق العمل المتاح للمنظمة.
3. **الاختيار والتعيين:** بعد أن تتم عملية الاستقطاب يكون على المنظمة أن تختار المناسب من بين طلبات العمل التي استقبلتها ولا يكون الاختيار عشوائيا بل يجب يخضع لضوابط ومعايير يكون من خلالها الاختيار مثلاً، بعد أن تتم عملية اختيار الاشخاص ذوو الكفاءات والمهارات المناسبة وبالعدد المناسب تكون عملية تعيين أو وضع الشخص المناسب في المكان هي المرحلة التالية، فإنه من الخطأ الجسيم أن يكون لدى المنظمة أفراد لهم مستوى عال من الكفاءة، لكنهم يشغلون وظائف لا تتناسب ومهارتهم.
4. **تصميم نظام الاجور والحوافز:** يعتبر الاجر هو ذلك التعويض الذي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل ما يبذله من جهد في عمله، إضافة إلى نظام الحوافز الذي يعبر عنه بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد العامل إلى بذل جهد أكبر في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء،⁴

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص23.

² خضير كاظم وياسين كاسب، إدارة المورد البشري، ط2، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص31.

³ مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص28.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية، القاهرة مصر، 2009، ص152.

في مقابل حصوله على ما يضمن له تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله، فمهمة إعداد وتصميم نظام الاجور لكل مستوى وظيفي معين من مهام الرئيسية التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى المدير أن يعمل على تحفيز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة فكل واحد مختلف عن الآخر وله مفتاح خاص به وعليه أن يختار الاسلوب الانسب لتحفيز مرؤوسيه بمعنى مراعات الفروق الفردية بينهم.¹

5. **التنمية والتكوين:** إن عملية اختيار الافراد وتعيينهم في المنظمة يعتمد على اساس ملائمة الفرد لوظيفته من خلال خبراته ومهاراته، لكن لا يجب أن تكتفي المنظمة بالمكتسبات القبلية للفرد بل يجب عليها تنميتها وتطويرها، من خلال البرامج التكوينية والدورات التأهيلية ليصبح الفرد قادر على متابعة أعماله والقيام بها على وجه تام، " لا يستهدف ببرنامج التكوين والتنمية فئة الافراد الجدد فقط، بل يجب أن يستهدف جميع الفئات، ولا يقتصر أيضا على مستوى إداري معين بل يجب أن يشمل كافة المستويات الادارية حتى العليا منها". تعد التنمية البشرية في المنظمة ضرورية لمسايرة التغيرات والتطورات المتسارعة في كافة المجالات ومواكبتها وسيتم الحديث في هذا العنصر بالتفصيل في الفصل الثاني.²

6. **الرقابة وتقييم الاداء:** هو العملية التي تقوم الموارد البشرية من خلالها بمتابعة سلوك الفرد خلال عمله ومراقبة أدائه وقياسه استنادا لبعض المعايير المعدة لذلك وتكون العملية خلال فترة محددة لمعرفة مدى جدوى الفرد ومدى جدوى العنصر البشري ومساهمته في التقدم بالمنظمة نحو الامام، لكي يمكن فيما بعد تدارك النقص الذي يكون لدى الفرد ومعالجته كذلك تحفيز الفرد على مبادراته وقيامه بمهامه على وجه أتم، يمكن القول ان أهم ما يمكن للمنظمة أن تستفيدة من عملية تقييم الاداء "معرفة مدى مساهمة الافراد في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف لوظيفته التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل، كذا عرفة مدى إحتياجات الفرد من برامج تحسين الاداء"³

7. **الامن والسلامة المهنية:** إن متطلبات الامن والسلامة من بين الحاجيات التي يسعى الفرد لتحقيقها بشتى الوسائل بحيث لا يمكن للعامل ان يتفانى في عمله المحفوف بشتى انواع المخاطر الصناعية والمهنية بحيث نجد ان الفرد معرض لتدهور مستوى صحته وأن يفقد مهنته أو حتى حياته لذا يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة لتوفير للفرد الحماية من بعض المخاطر فتقوم بتوفير له الصحة المهنية

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص152.

² محفوظ احمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان الأردن، 2010، ص171.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن، 2011، ص170.

وهي التدابير المتخذة¹ لوقاية العاملين من المخاطر المهنية وكذا الاهتمام بصحته النفسية والعقلية بتوفير الامن الصناعي له لحمايته من مختلف المخاطر الصناعية داخل المنظمة.

المطلب الثالث: مصادر رأس المال البشري وأهمية إدارة الموارد البشرية.

الفرع الاول: مصادر رأس المال البشري.

المورد البشري هو تلك " الخبرات والمهارات والمعارف وطاقات الحماس والابداع والصفات التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل"² من أجل المشاركة في رسم السياسة الرامية لتحقيق اهداف المنظمة ويعد المورد البشري العامل في المنظمة هو المحرك الاساسي لمختلف وظائفها، إلا أن العمل الذي يحكم المنظمات يحتم عليها تغطية النقص الحاصل في وظائفها الشاغرة وهناك مصدران يمكن للمنظمة اللجوء إليهما لتغطية هذا النقص هما المصدر الداخلي للمنظمة المتمثل في العمالة الحالية والمصدر الخارجي المتمثل في سوق العمل ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوب من بين المزايا المترتبة عن التوظيف الداخلي بالنسبة للمنظمة خاصة في المستويات التنظيمية الدنيا نذكر منها:³

- خلق علاقات جيدة مع الافراد العاملين والادارة.
- دفع الافراد العاملين في المنظمة إلى زيادة الانتاجية والولاء للمنظمة.
- انخفاض تكاليف الحصول عليه مقارنة بالمصادر الخارجية.
- معرفة الافراد العاملين الحاليين بالضوابط والاجراءات الخاصة بالمنظمة.

فبرغم من مزايا التوظيف الداخلي لرأس المال البشري إلا أنه لا بد من الاستعانة بالمصادر الخارجية (وكالات الاستخدام العامة منها والخاصة، الجامعات والمدارس والمعاهد المهنية...) وذلك لمبدئين أساسيين وهما جذب كفاءات وخبرات جديدة للمنظمة وكذا تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد والاقالة وغيرها، ولحصول المنظمة على هذه الموارد لا بد لها من بعض الوسائل المساعدة في ذلك من بين الوسائل الشائعة الاستخدام الاعلان الذي يعد همزة وصل بين المنظمة واليد العاملة وحتى يحقق الاعلان وظيفته لا بد له أن يحتوي على مجموعة من الشروط ومن اهمها:⁴

1. تحديد بدقة نوع الوظيفة والمنظمة وأهم المؤهلات المطلوبة.
2. ضرورة نشر الاعلان في الجريدة الواسعة الانتشار والمعروفة والمتداولة بكثرة لدى الجمهور.
3. ضرورة توفير الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الاعلان.

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان الأردن، 2016، ص ص 37-40 بتصرف.

² نور الدين حاروش، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 221.

³ سهيلة محمد و علي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، عمان الأردن، 2007، ص ص 81، 82.

⁴ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

"ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول في هذا الصدد عالم الإدارة بيتر بيتر دراكر ان إدارة الناس هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الاول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات".¹

ومن هذا القول يمكن أن نستنتج أن الإدارة الصحيحة والناجحة في المنظمة هي التي تهتم بإدارة الاشخاص والموارد البشرية وليس التي تهتم لإدارة الاشياء فقط لأن الاشياء تدار بالأفراد لذلك الفرد يجب أن يكون أولى اهتمامات المدير وذلك بتوفير كل متطلبات فعاليته وإشباع رغباته وحاجياته الفسيولوجية بطريقة تدريجية لكي لا ينشغل الفرد العامل بالسعي لإشباعها على حساب وظيفته، وذلك ما يخلق القناعة لدى الموظف مما يدفعه لتفاني وبذل الجهد في اداء عمله، كما لا يجب على المنظمة أن تكون ضحية إهمالها للمورد البشري فكل فرد يفقد ثقة المنظمة يصبح عالة عليها ومعول هدم لها لا أداة بناء لها وهذا عندما تكون الصورة الراسخة في ذهن أن هذه المنظمة تعمل على استغلال طاقاته دون أن توفر حقوقه له عليها فيكون هدفه الاول هو حصوله على حقه حتى ولو كان ذلك على حساب المنظمة.

" يتضح لنا أن أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما احسنا استغلاله وتكوينه وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبرى لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الاستراتيجية له لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذا المورد كما هو الحال في دولة كندا، وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد استطاعت الانتقال من دولة زراعية بدائية لدولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية وذلك بمعدل سنوي يقدر بحوالي ثمانية بالمائة وهذا احد اعلى المعدلات في العالم وذلك باستراتيجية رؤية أفاق 2020".²

¹ فيصل حسونة، 2008، مرجع سبق ذكره، ص14.

² فيصل حسونة، 2011، مرجع سبق ذكره، ص16.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

يقول علماء الفيزياء الطبيعة " لا تقبل الفراغ " فإذا لم تكن هناك زيادة بالطبع هناك نقصان، على المنظمة أن تتعهد مكتسبات الفرد بالتنمية والتحديث لتواكب به التغيرات الحاصلة، وإلا فإنها ستفقد البعض من قيمته لديها، وسنقوم من خلال هذا المبحث باستعراض مفهوم هذه التنمية وأهم متطلبات تحقيقها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

إن التنمية في مفهومها اللغوي هي زيادة وتكثير الشيء لكنها عندما تصبح مقرونة بالموارد البشري فإنها يصبح لها معنى غير الذي يكون مع الأشياء، فتتمية المورد البشري يقصد بها زيادة رصيده المعرفي من خلال تكوينه.

وسنقوم باستعراض مجموعة من التعريف لبعض الكتاب لمفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعرفها علي السلمي "بأنها العملية المتكاملة المخططة موضعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة ومتضمنة لظروف وقواعد وأساليب الاداء المطلوبة وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في اداء الاعمال باستخدام ما لديها من القدرات والمهارات"¹.

كما يعرفها نور الدين حاروش على أنها " عملية تهدف إلى توفير واتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والابداعية والاجتماعية لأقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، ويعني توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة واستمرار نموها وتطورها"² ويعرفها فيصل حسونة على أنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم اقتناؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن"³.

وبحسب تقارير الامم المتحدة تعرف ايضا بانها " تنمية الفرد بواسطة الفرد ومن اجل الفرد وتواجه لاجات الفرد في المأكل والملبس والمعاش والمسكن والتربية والثقافة من هنا فإن التنمية البشرية ترتكز اساسا بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وابداعات الافراد الانتاجية"، وعلى حسب عالم الاقتصاد فرانسوا بروا في تعريفه للموارد البشرية حيث قال بأنها

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب، القاهرة مصر، 1997، ص216.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 56،57.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص136.

" مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة انتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة".¹

مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لتنمية الموارد البشرية بانها مجموعة من العمليات المدروسة والدقيقة، بحيث تعتبر الفرد هدفها الرئيسي وكذلك وسيلتها الرئيسية لتحقيق هدفها فهي بالفرد ولل فرد ونتيجتها تكون تراكمية ونسبية بحيث لا يمكن قياسها في فترة محددة ولا يمكن ان تكون عملياتها محدودة بل يجب ان تكون مستمرة لتجني المنظمة ثمارها.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية.

من أجل تحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية لا بد لها من توفر بعض المتطلبات أو لا بد لها من مراعات بعض الشروط من أجل تحقيق فعاليتها بشكل صحيح ومن هذه المتطلبات نذكر:

1) التخطيط: فكل عملية إدارية تحتاج إلى تخطيط محكم لتسييرها ولا تكون تستند إلى العشوائية في التطبيق.

2) أفراد لديهم الخبرة: فيجب أن تتوفر لدى الافراد خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك على ثلاث مستويات إدارية هي:

أ- مستوى الادارة العليا: فعلى هذا المستوى يتطلب فهم كل ما لديه علاقة بدرجة الرئيس أو القائد من مهام وحيثيات.

ب- مستوى الوحدة: يتطلب فهم كل ما يتعلق بعملية الاشراف والمدير المباشر.

ت- مستوى العمليات: يتطلب فهم المهارات التي يجب توفرها على المستوى العملي من خبرات فنية وعمليات محددة للتكوين وتنميتها.²

3) إدارة موارد بشرية فعالة: بحيث تقوم بإنجاز الاعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصون ذو خبرة علمية وعملية.

4) الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد إحتياجات كل مستوى من المستويات الثلاث (الاستراتيجي، الإداري، العملي) ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الإحتياجات.

5) رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتكوين وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة.

6) أهداف وسياسات لتنمية الفرد: أي التحرك من رؤية إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من تنمية الفرد داخل المنظمة.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص ص236، 235.

² جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء احمد اصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2008، ص ص403، 402.

7) خطط واستراتيجيات التنمية: وهناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق التنمية وهي:

الاولى معرفية: تتضمن تعديل الافكار والمعتقدات وطريقة التفكير.

الثانية سلوكية: تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة دون تغيير البيئة.

الثالثة بيئية: وهي كل التدخلات التي بهدف تغيير بيئة العمل للفرد مثل التدوير الوظيفي، بناء فرق

العمل.

8) ضمان فعالية تطبيق الخطط والاستراتيجيات: أي يكون هناك مستوى عال من الادارة الإشرافية

للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط.

9) التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية الادارة الاستثمار في افرادها لتمكينهم من التعلم، النمو،

المساهمة، لكي يكون لدى الافراد نوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينموا ويشاركوا في الرؤية

المستقبلية.¹

10) المعرفة: وهو يجب تحديد المستفيد من التنمية وسبب احتياجه لها في الوقت الحاضر ويرتبط

ذلك باستراتيجية المنظمة بحيث تشكل المعرفة متطلبا هاما لتنمية الموارد البشرية.

11) البحث: يعد إجراء البحث احدى أهم طرق اكتساب المعلومات فجمع البيانات وتوليد الوقائع

والافلام عن قصة ما يمنحك المصادقية شريطة أن تكون قد طبقت المنهجية الصحيحة والسليمة.²

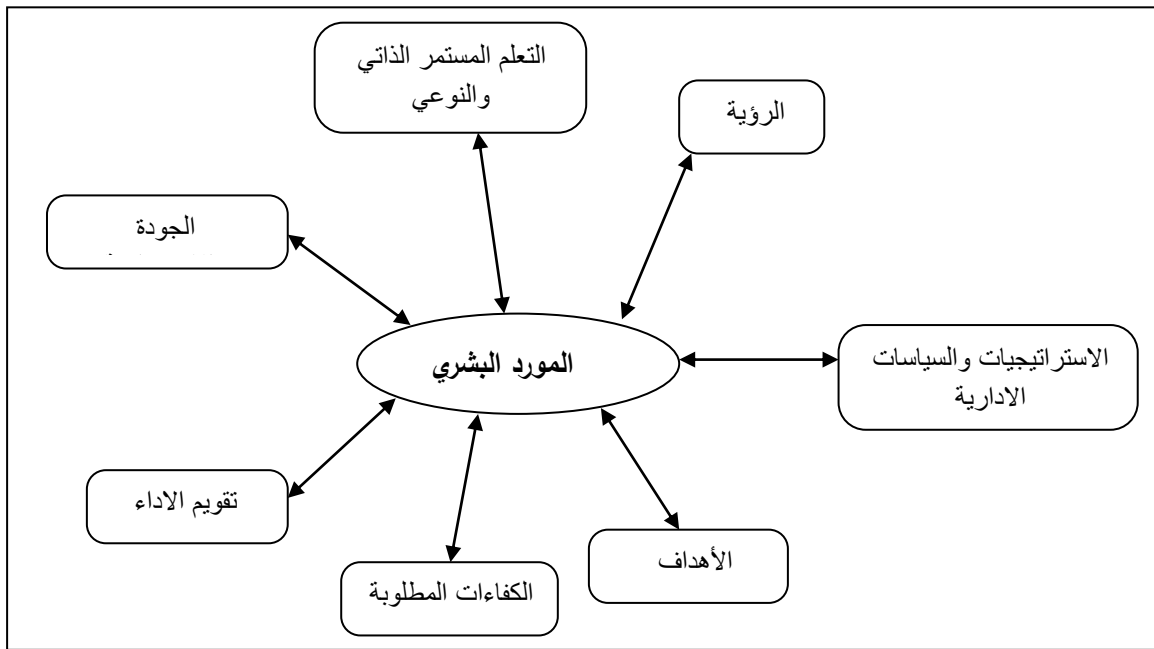
ويوضح الشكل التالي نموذجا لتطوير القدرات البشرية المعولمة تركز على جعل الانسان محورا

للتنمية وهدفا لها.

¹ محمد أحمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص ص81-83.

² جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ص ص403،402.

الشكل (1/1): النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية.



المصدر: سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان ، الاردن، ص302.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية.

"تحتاج منظمات الاعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها اليوم إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن يزداد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وذلك مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات جديدة حديثة ومعقدة، فهذه التكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في انتاج وتسويق السلع والخدمات أوجبت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات المورد البشري العامل وبالتالي فرضت على المؤسسات إعداد برامج تأهيلية وتكوينية تواكب التغيرات والتطورات وتعمل على سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكساب الافراد مهارات جديدة تواكب المهن الجديدة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا الحديثة سواء ذلك بالمبادرات الفردية أو من طرف المؤسسات التي يعملون بها، فالمحطة الاولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة بإعداد البرامج والحلقات التكوينية هو ذلك التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المنظمة الواحدة وأبرزها التفوق التنافسي وسهولة دخول المؤسسات من خلالهما إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في السوق، أما المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد

الحاجة إلى إعادة التكوين الموارد البشرية كون هذا الاخير يساعد الافراد الذين بلغوا سنا متقدما من التسليح مجددا بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والمهني معا".¹ مما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية اليوم اصبحت أصل من أصول المنظمة الجديدة وهي احدى أهم عوامل الانتاج التي أصبحت تشكل مصدرا رئيسا وأساسيا داخل مؤسسات الاعمال سواء العامة أو الخاصة حيث أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء المنظمات في ظل شيخوخة بعض الوظائف والعمليات الخاصة بالموارد البشري، وذلك بهدف تهيئتهم عدة وعددا لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها المحيطات الخارجية من عولمة وتكنولوجيا واشتداد المنافسة بين المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تبقى الكفاءة والفاعلية في تكوين وتكوين المورد البشري يشكلان مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات المؤسسات العاملة والنشطة ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هناك برنامج تكوين وتحفيز يحركان عجلة المنظمة نحو مثيلتها من المؤسسات في ميادين الاعمال المختلفة، وسيتم الحديث عن هذين العنصرين في الفصل الثاني بالتفصيل.

المبحث الثالث: محددات فعالية إدارة الموارد البشرية.

بسبب التغير المستمر الذي تتميز به بيئة الأعمال على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بتحديث اساليبها، والإستعداد لمواجهة التحديات الناتجة عن هذه التغيرات المستمرة، من خلال هذا المبحث سنعرض النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وعلاقة هذه الأخيرة بإدارة المعرفة، كذا أهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

"لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات العالمية وروافدها الاقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الادارة الحديثة، هو ذلك الانتشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الحجر الاساس والموارد الالهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق مختلف حاجاتها وأهدافها"² ، "حيث يعتبر أصحاب الاتجاه الحديث أن الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية لدى المنظمة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الاخرى مثلها مثل وظيفة التسويق والانتاج والمالية وذلك نتيجة للظروف والتطورات السريعة التي أملتتها التحديات الراهنة"³ ويتبلور هذا الاهتمام الكامل في الدور الرئيسي للموارد في مجموعة الاسس التي يتضمنها هيكل الفكر الاداري، ويختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة اختلافا جذريا عن مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك بكون كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من

¹ حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 236،237.

² هشام بوكوفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص73.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص17.

وضع المنظمة ذاتها أو تلك التي يتوجب عليها التماشي معها وهي من وضع الدولة، ويوضح الجدول التالي الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة:

الجدول (1/1): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم ببناء عقل الفرد العامل وقدراته الذهنية.	اهتمت ببناء الانسان من حيث قوته العضلية وقدراته الجسمانية.
اهتمت بتكوين وتنمية العامل لتحسين أدائه وجعله كشريك في تسيير المنظمة.	اعتبرت العامل مجرد أجير يقوم بأعماله الروتينية.
للعامل حق المشاركة في حل مشاكل المنظمة وتحمل المسؤولية.	ليس للعامل دور في التفكير والمشاركة واتخاذ القرارات.
ركزت على الجانب المادي والمالي في المنظمة وذلك بالتركيز على تحفيز العامل بمختلف الحوافز والمزايا.	ركزت على الجوانب المادية وأهملت الجانب المالي ونظام الاجور والحوافز المالية والمعنوية.

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري.

في ظل دخول عصر المعرفة والعولمة والذي يمتاز بالتعقيد الشديد وما يصاحب ذلك من تغيرات في شتى النواحي والبيئات فلا بد للمؤسسة من رؤية استراتيجية ذات مجال واسع تستطيع من خلالها مواكبة هذه التغيرات والتطورات، وقبل التطرق إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية سنحاول أن نعرض على مفهوم الادارة الاستراتيجية ومفهوم إدارة المعرفة حتى يتسنى لنا ربط المصطلحات مع بعضها البعض.

الفرع الاول: الادارة الاستراتيجية.

من الصعب الوصول إلى مفهوم موحد ومتفق عليه لدى الباحثين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية لذا نجد تعاريف مختلفة ومتباينة لدى العلماء والباحثين على حسب دراستهم وكتاباتهم في هذا المجال وسنحاول تقديم بعض التعاريف لمصطلح الادارة الاستراتيجية لبعض الكتاب والباحثين في علم الادارة:

"تعريف دافيد" هي مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"

تعريف أنسوف " هي تصور المنظمة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد مع الغايات التي يجب أن تحققها".¹

تعريف ويلين وهينجر "هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن من تحقيق أهدافها".²

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات والعمليات المتصلة والمختلفة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها في المدى البعيد في ظل التغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة.

بسبب ما يشهده العالم اليوم من موجات العولمة وإزالة القيود والعوائق في ظل المتغيرات المفروضة وبسبب ارتفاع حدة المنافسة أصبحت إدارة المعرفة من الأمور الأساسية التي تسهم في نجاح جهات العمل، وسنحاول من خلال هذا العنصر تقديم مفهوما للمعرفة وإبراز دورها في تنمية راس المال البشري. تعرف المعرفة على أنها " عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها".³

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها " كل الوسائل والادوات والاساليب التي تساهم في بناء وتكامل عمليات المعرفة بغية خلق قيمة مضافة وغرس ثقافة العمل ضمن فريق عمل واحد ضمن المنظمة وتقاسم هذه المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل".⁴

"يعد بيتر دراكر peter drakar من الاوائل الذين وضعوا إرهابات هذا التحول الكبير والخاص بإنتاج ونشر المعرفة فالقرن الواحد والعشرون يمتاز بظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في التنظيمات ذات القاعدة المعرفية وأهميتها في تكوين راس المال البشري واكسابها القوة والثروة معا، وقد حظيت الإدارة بالمعرفة في وقتنا باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في حقل الادارة والتنظيم وقد ركزت على كيفية إنتاج وتخزين المعرفة وجعل محور اهتمامها المورد البشري والسعي به لتحقيق أهداف المنظمة، وإذا أصبحنا اليوم نتكلم عن المعرفة وليس عن الثروة في حد ذاتها بل وجود الثروة من وجود المعرفة ووجود

¹ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص33.

² بن قايد فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص 33.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، دار الاهلية، عمان الاردن، 2005، ص55

⁴ اكرام محسن الياسري وظفر ناصر حسين، اثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد15، العدد3، 2003، ص06.

المعرفة من وجود المورد البشري لذا يجب التركيز على استقطاب المورد البشري وتوظيفه والمحافظة عليه وتدريبه وتحفيزه وتميمته من أجل تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة¹.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية كونها كمنهج أو فرع حديث في الإدارة لا بد عليها أن تواجه عدة تحديات في مسارها مسارها ونذكر من أهم هذه التحديات التي واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

1. إدارة الجودة الشاملة : اسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات المتقدمة على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة مما يسهم في مختلف المجالات من التحسين والتطوير المستمر وإطلاق قدراته مما يعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة لتحقيق الأهداف.

2. تحديات العولمة التنافسية: أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث أصبح الإنسان داخل قرية صغيرة، وهو ما أخضع الحصول على القوى البشرية واختيارهم للعديد من الإعتبارات التي تنص عليها اتفاقيات وتشريعات العمل السائدة كما أن التنافسية الكبيرة بين الشركات المتعددة الجنسيات وغيرها جعلت من إختيار العاملين عملية جد معقدة.

3. التحديات التكنولوجية : لعب التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية وثورة المعلومات والإتصالات من إحترام مواعيد العمل واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار.

4. التحديات البيئية : تمثل ديناميكية، البيئة لنشاط المنظمة يتطلب من إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجي وتنظيمي يركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها.

إضافة لهذه النقاط الرئيسية السالفة الذكر هناك بعض النقاط الفرعية الاخرى نذكر منها:

- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين.
- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص221.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب، مرجع سبق ذكره، ص ص24-25.

- منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا كتأمين الصحي ورعاية الاطفال والمساعدات التعليمية مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات واجراء المقابلات.¹
- زيادة حجم العمالة مما يصعب على المنظمة عملية انتقاء الجيد للأفراد.
- التشريعات واللوائح الحكومية.²

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمعنون بإدارة وتنمية الموارد البشرية وقد قمنا فيه بعرض وشرح كافة العناصر والجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها، تطورها التاريخي، وظائفها، مصادرها وكيفية تنميتها وكذا أهم التحديات التي قد تواجهها على مستوى بيئة الأعمال بشكل عام أو على مستوى المنظمة على وجه الخصوص، فبرغم من تنوع المفاهيم وتعدد هذا المصطلح من حيث الصياغة إلا أنها تصب من حيث المضمون في وعاء واحد، ولعل سبب هذا التباين والاختلاف يعود في إلى طرق الاستثمار في هذا المورد فهو يختلف من منظمة إلى أخرى، ولعل المتفق عليه هو انه يقصد به تلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة يعملون على شكل فريق من أجل المشاركة في رسم سياسة المنظمة الهادفة إلى تحقيق أهدافها، فهو يعد بذلك المحرك الرئيسي والاساسي لكل منظمة مهما كان حجمها او نوع نشاطها، فيجب على المنظمة أن يكون من أولى اهتماماتها وذلك بتوفير كل متطلبات فعاليته وإشباع رغباته وحاجياته بما يحدد مكانتها وموقعها في قافلة النمو والتطور والريادة.

وللدخول في صلب الموضوع واستكمال معالجة إشكالية الدراسة سوف يتم الحديث عن طرق الاستثمار في هذا المورد وأهم النظريات المهمة به من خلال الفصل الموالي.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص43-44.

² مدوري نور الدين ، مرجع سبق ذكره، ص26.

الفصل الثاني

تكوين وتحفيز المورد البشري وأهم

النظريات المهمة به

إن المؤسسة الاقتصادية من خلال نشاطها الاقتصادي تكون في منافسة مع مثيلاتها في قلب مباراة حقيقية في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة وذلك بما لديها من إمكانيات متاحة، ودخول المؤسسة لمضمار التقدم والتّحضر والخوض فيه لا يكون إلا نتيجة تشكيلة مثالية من مواردها المختلفة المادية منها والبشرية وهذا متوقف على الآليات الفاعلة والمعتمدة لسير الحسن لهذه الموارد ونوعية التدريب والبرنامج التحفيزي المطبق ومدى استقرارية العامل البشري داخل المنظمة لكي يتمكن من اداء رسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها مما يجعل منها منظمة ناجحة.

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية.

التكوين هو ذلك التطعيم الذي تقوم من خلاله المؤسسات بإكساب مواردها البشرية إمكانية عدم النقادم أمام التغيير المستمر والقدرة على القيام بالأدوار والمهام الموكلة إليهم، ولا يمكنها القيام بهذه العمليات إلا باستخدام وسائل وبرامج لتحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المبحث سيكون معرض حديثنا حول مفهوم التكوين والاسس التي يقوم عليها وبعض المفاهيم المرتبطة به وكيفية إعداد برامج التكوين ووسائل تفعيله.

المطلب الأول: مفهوم التكوين والاسس التي يقوم عليها.

المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها وازدياد حدة المنافسة بينها والتسابق الحاصل من أجل تقديم الأفضل أصبح للتكوين حاجة ملحة لدى المنظمة من أجل تأقلمها مع التحديات التكنولوجية والابتكارية الحديثة مما يفرض عليها تكوين مواردها البشرية لخوض غمار هذا التسابق والسعي بهم نحو تحقيق نتائج وأهداف محددة يمكن قياسها بشكل واضح، وقبل تقديم مفهوم للتكوين سنحاول أن نعرض على مفهومي التعليم والتطوير اللذان يعتبران حجر الاساس في إستراتيجية التكوين.

الفرع الاول: التكوين والمفاهيم المتداخلة معه.

" يقصد بالتعليم إكساب الفرد المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته أما التطوير فهو تنمية القدرات لدى الفرد بقدر ما يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الامور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المنظمة، أما التكوين فهو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس بالضروري أن يكون كل تعليم تكوين"¹

من هذا الكلام نفهم أن التعليم هو ذلك الجانب النظري من المعرفة التي يمكن أن يحصلها الفرد من خلال عملية التعلم، أما التكوين فهو ذلك الجانب العملي الذي يتحقق لدى الفرد لاكتسابه معرفة جديدة. أما التطوير فهو تلك الاضافة الايجابية التي ترفع من مستوى المعرفة المتواجدة لدى الفرد نظرية (أفكار) كانت أو عملية (مهارات).

الفرع الثاني: التكوين والاسس التي يقوم عليها.

أولاً- مفهوم التكوين: ترتبط فعالية التكوين في المنشأة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الموارد البشرية التي قبله وبشكل أكثر تحديداً بكفاءة سياسة الاختيار المتبعة، وسنحاول تقديم بعض التعاريف للتكوين لبعض الكُتاب في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

¹ هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- مارك لوغال يعرف التكوين على أنه هو إكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية في تقنية معينة أو مهنية، يتم في مكان العمل أو خلال دورة معينة بهدف إكساب الفرد معلومات ومعارف أو كفاءة وجدارة جديدة.¹
 - تعرفه حنا نصر الله بأنه عملية تعلم يكتسب فيها الفرد معارف ومهارات تساعده في بلوغ الاهداف.²
 - عبد المعطي عساف يعرفه على أنه تلك العملية التي تمكن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق العملي، والدخول بالفرد إلى عصر التكنولوجيا وتمكنه منه ومساهمة كشريك في هذا العصر وتطويره.³
 - كما يعرفه أبو شيخة بأنه هو تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى الرقي بالفرد وبالوظيفة التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل بها.⁴
 - أبو النصر يعرف التكوين بأنه عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الاداء لديهم أفضل مما هو عليه.⁵
- مما سبق يمكن تعريف التكوين على أنه ذلك الرفع من مستوى معارف ومهارات وقدرات الفرد من أجل الارتقاء بمستوى أدائه لمهنته أو وظيفته بحيث تكون لكفاءة المدرب وفهم المتدرب دوراً هاماً في انجاح هذه العملية.
- ثانياً- الاسس التي يقوم عليها:** التكوين هو مجموعة من الافعال التي تسمح لأعضاء المنظمة في أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها ولا يكمل هذا إلا بتوفر الاسس التي يقوم عليها نشاط التكوين وهي:⁶
1. التكوين هو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية في حد ذاته.
 2. التكوين نشاط مستمر باستمرار نشاط المنظمة.
 3. التكوين يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
 4. يختلف التكوين من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
 5. التكوين ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلا لا تحل دائما بالتكوين.

¹ جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2008، ص133.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن 2009، ص210.

³ عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2009، ص32.

⁴ نادر أحمد بوشیخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دارالصفاء، عمان الاردن، 2010، ص 388.

⁵ طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الاداء، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 97، 2013، ص160.

⁶ فيصل حسونة، 2008، مرجع سبق ذكره، ص137.

المطلب الثاني: خطوات برنامج التكوين.

يرتكز برنامج التكوين على مجموعة من الركائز الأساسية التي تستند عليها المنظمة لبلوغها الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي أربع مراحل أساسية.

أولاً - وضع الخطة العامة للتكوين: تتوقف فعالية التكوين على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية تخطيط العملية التكوينية بنجاح، فبالخطيط الجيد والتنفيذ الملتزم بالخطة تستطيع المنظمة أن تصل إلى مستوى الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة.¹

إن تحديد الاحتياجات التكوينية للمورد البشري (وهي تلك الفجوة بين الكفاءة والمهارة الحالية التي يمتلكها الافراد والكفاءة والمهارة التي تطلبها منه المنظمة) واحتياجات برنامج التكوين هما جوهر العملية التكوينية لذلك فهما الخطوة الاولى في وضع خطة التكوين، إضافة إلى تحليل هذه الاحتياجات بعد معرفتها، وتشمل الخطة على الاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء عملية التكوين والوسائل التي تساعد على تنفيذ برنامج التكوين.

ثانياً - تصميم برنامج التكوين: يتضمن محتوى البرنامج التكويني سيما بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية واهداف التكوين نتناول ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطويراً في المهارات التخصصية أو العامة في الاداء الانتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الاداء الفني أو الاداري للعاملين، لهذا فإن محتوى البرنامج التكويني يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من إكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى.²

ثالثاً - تنفيذ برنامج التكوين: بعد القيام بالخطوات السابقة تأتي مرحلة تطبيق برنامج التكوين وهي ترجمة الخطة التكوينية إلى واقع عملي وهي أكثر مرحلة ملموسة في عملية التكوين وأكثرها خطورة ويجب في هذه الحالة الالتزام بتطبيق البرنامج المعد سابقاً خطوة بخطوة فهو بذلك يبين مدى حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه البرنامج بنجاح، فهي بذلك تؤثر سلباً أو ايجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.

رابعاً - تقييم برنامج التكوين: إن الإنتهاء من تنفيذ برنامج التكوين يمثل بداية لمرحلة قطف الثمار وحصول المنظمة على عائد الاستثمار وان الكثير من المنظمات لا تولي موضوع تقييم العملية التكوينية اهتماماً كافياً، معتقدةً بذلك أن دورها خلال العملية التكوينية ينتهي باختتام البرنامج التكويني ، وعودة الموظفين إلى موقعهم الوظيفية غير مدركين أن التكوين بحد ذاته وسيلة لتحقيق الاهداف وليس هدفا بذاته.³

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص186.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص133.

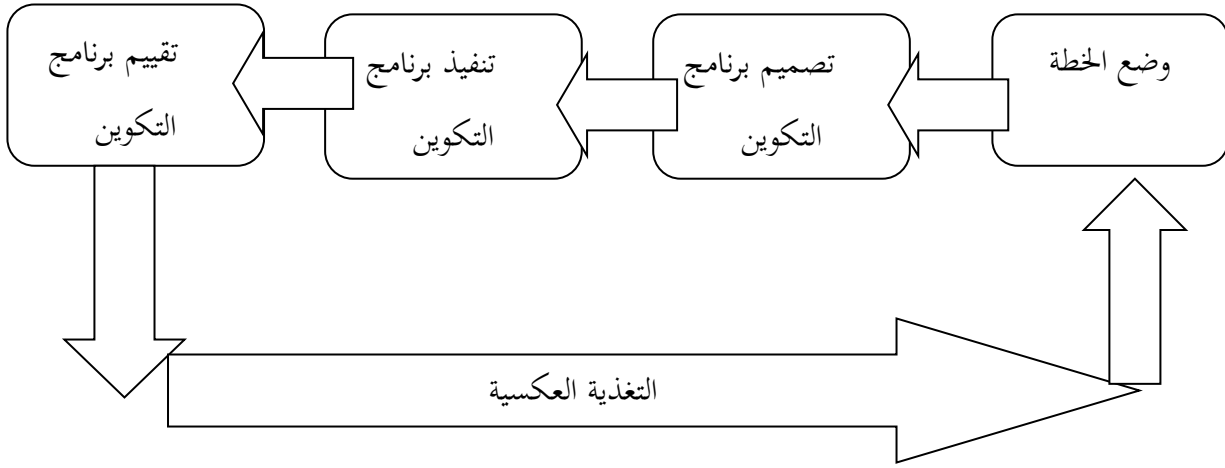
³ رولا نايف لمعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2012، ص101.

تهدف عملية التقييم لتحقيق مجموعة من الاغراض منها:¹

1. التعرف على مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها المرسومة.
2. الكشف عن فعالية القائمين على نشاط التكوين.
3. معرفة مدى النجاح أو الاخفاق في تنفيذ البرامج التكوينية ومعرفة الاسباب.
4. تحسين البرامج التكوينية مستقبلاً من خلال التغذية الرجعية.

والشكل أدناه يوضح هذه المراحل:

الشكل (2/1): يوضح خطوات برنامج التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: عوامل تحقيق فعالية التكوين.

يتطلب نجاح أي عملية إدارية توفرها على عدة اعتبارات وظروف تعمل على سيرها في الاتجاه الصحيح، فكذلك نجاح العملية التكوينية بإعتبارها عملية إدارية يتطلب هي أيضا توفر جملة من العوامل التي تعمل بدورها على جعل البرنامج أو العملية التكوينية تؤتي ثمارها مما يساعد على تحقيق هدف المنظمة والمتمثل في الرفع من كفاءة وفعالية موظفيها وبالتالي تخفيض الفجوة بين الاداءين الفعلي والمرغوب.

ومن بين العوامل التي تعمل على تفعيل دور العملية التكوينية نذكر:

- تبني الادارة العليا لفكرة التكوين على أنها حاجة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة بتطوير العنصر البشري.

¹ نادر احمد بو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص414.

- تبني برامج التكوين في المنظمات بموجب دراسات لواقع المنظمة واحتياجاتها الفعلية واحتياجات العاملين.
- إعطاء الأولوية في التكوين للوظائف التي يصعب شغلها عن طريق التعيين من الخارج.
- يجب أن يتسم التكوين بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية أو الإدارية بحيث يتم إعطاء الأولويات وفق الامكانيات المالية وتوجهات المنظمة.
- ينبغي الاستفادة من التقييم للبرامج التكوينية بحيث يفاد منها في إعادة النظر بالأساليب المتبعة والمناهج والخطط، في محاولة لإدخال التعديلات المستمرة بما يزيد من فعالية برامج التكوين بشكل مستمر.¹

- أن يكون التكوين قائماً على أساس تغيير أسلوب الاداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التكوين وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- تكوين الرؤساء يجب أن يوجه على أساس حل المشكلات واتخاذ القرار الصحيحة.
- أن يكون التكوين متطوراً في مادته وأسلوبه وذلك بدعم من الإدارة.²

إن هذه العوامل لا تأتي كلها قبل العملية التكوينية كما أنها لا تأتي بعدها، بل هي موزعة على طول مراحل العملية التكوينية من بدايتها إلى آخرها وكل هذه العوامل تقوم على عاتق الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لذلك يجب على هذه الأخيرة أن تولي كل الاهتمام للعملية التكوينية وإلا فمصيرها كمن يزرع في أرض عجفاء.

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية.

إن إدراك حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها تثير الطريق أمام إدارة الموارد البشرية، إذ أنها تستطيع السعي إلى إشباعها، لكن إدراك الإدارة لهذه الحاجات السيكولوجية وضرورتها لا يعني إشباعها لها بمعزل عن حاجاتها هي ذاتها بل لا بد من التنسيق بين هاتين الحاجات، وعلى ما سبق سيكون حديثنا في هذا المبحث حول العملية التحفيزية وأهم النظريات المفسرة للسلوك الانساني والنتائج المرجوة من وراء وضع السياسة التحفيزية.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية والتحفيز.

كان ولا يزال المورد البشري أهم عنصر داخل المنظمة فهو العنصر المحرك لها من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وبالتالي فرضت حتمية الاهتمام به من أجل الوصول إلى مرحلة التطوير والنقد التنظيمي بما يواكب التغيرات البيئية وسنتناول في المطلب عنصرين اثنين مرتبطين بسيكولوجيا العمل داخل المنظمة وهما الدافعية والتحفيز.

¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 244، 243.

² فيصل حسونة، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفرع الاول: مفهوم الدافعية.

يقصد بالدافعية تلك المبادرة التي تصدر عن فرد تكشف عن سلوك موجه نحو هدف ما.¹ كما يعرف الدافع بأنه العامل أو المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز.² مما سبق نستنتج أن الدافع الداخلي هو ذلك الذي يولد السلوك الانساني نحو العمل أو الاحجام عنه وهذا وهذا السلوك هو نتيجة احساس بنقص أو عوز" وهذا النقص يكون أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته"³، فباندفاع العامل نحو العمل والانجاز هو بدوره يبحث عن إشباع تلك الحاجات وهنا يأتي دور المدير الذي يعمل على استغلال تلك الدوافع والمحركات لدى الفرد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة ولا يتأتى له ذلك إلاّ باستخدام وسائل خارجية والمتمثل في الحوافز بإختلاف أنواعها.

الفرع الثاني: مفهوم التحفيز.

يعرف "تبيل عشوش" التحفيز بأنه الوصول بالعاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل الاعمال بدون تدمير أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل العمل والمنظمة.⁴

يعرف التحفيز على انه مجموعة الادوات التي تسعى المنظمة بتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية، فردية او جماعية، ايجابية او سلبية، بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى وذلك بمراعات الظروف البيئية المحيطة.⁵

ويعرفه علي السلمي على أنه مثيرات تحرك السلوك الانساني وتساعد على توجيه الاداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.⁶

مما سبق يمكننا القول بأن الحافز هو تلك الوسيلة التي تستخدمها المنظمة من أجل تحريك القوى الكامنة لدى الأفراد، لتحقيق أهدافها ويكون ذلك باستخدام عدة ادوات قد تكون معنوية أو مادية، ايجابية او سلبية.

¹ بوخرسة بوبكر وآخرون، دراسات في تفسير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة، المحمدية الجزائر، 2008، ص117.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص490.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص490.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص151.

⁵ ليازيد وهيبية، اثر الحوافز على الرضى الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد22، ص26.

⁶ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص327.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للسلوك الانساني.

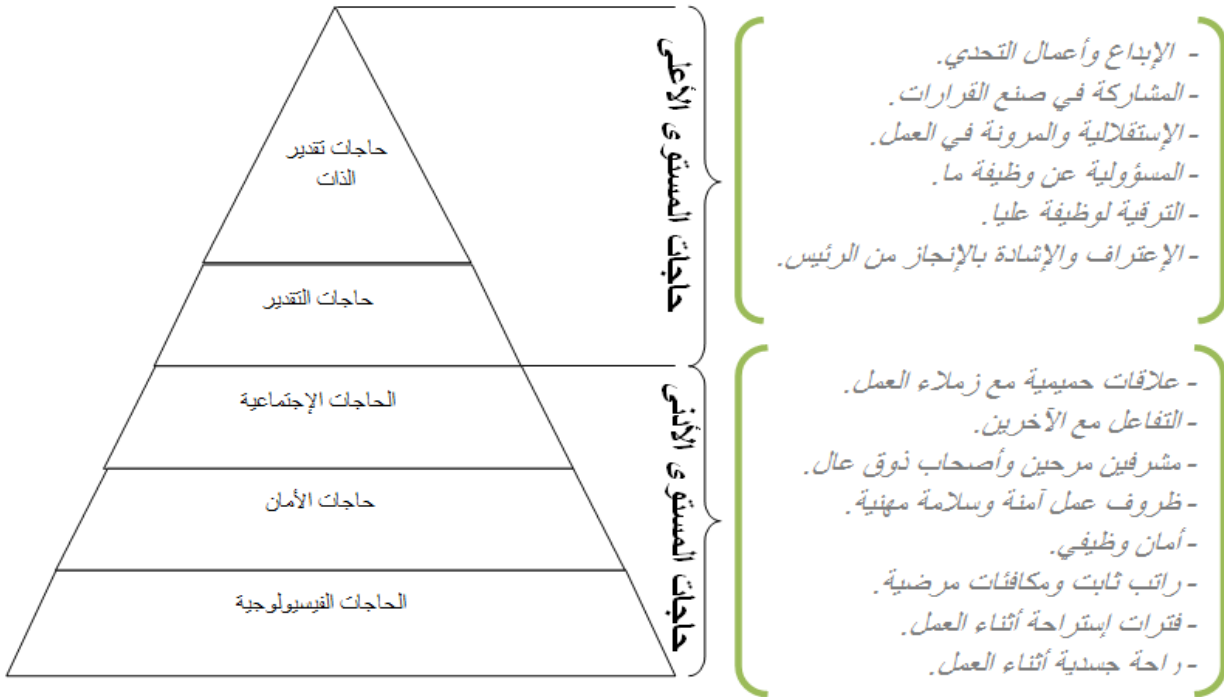
توجد الكثير من النظريات التي صيغت لتحلّ وتفسرّ سلوك العنصر البشري وكيفية توجيه هذا السلوك وتحفيزه، وهذه النظريات اعتمدت على الكثير من التجارب الميدانية لكي تعطي نتائجها، وبصعب علينا التطرق الى هذه النظريات كلها والتطرق إلى ما جاءت به، فعدنا إلى أهم هذه النظريات لنأخذ أهم ما تطرقت له.

اولاً: نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) Maslow Theory.

تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات من أول النظريات التي فسرت السلوك الإنساني وكيفية إشباع حاجاته، وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل في الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان والحاجات الإجتماعية، في حين حاجات المستوى الأعلى تشمل على حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات.

إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها، في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية المعنوية، ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين اثنين وهما مبدأ العوز (Deficit Principle) ومبدأ الإرتقاء والتقدم (Progression Principle).¹

الشكل (2/2): مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان الأردن،

2006، ص494.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص493، 494.

ثانياً: نظرية ماك غريغور دوغلاس (X و Y) Theory (X) And (Y).

"يعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، فأوضح أن الانطباع الذي الذي يكونه الشخص إتجاه شخص آخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوسين بهدف حثه على العمل يتحدد وفقاً لتصوره لطبيعة هذا الأخير. الأخير. فقام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين"¹، وتتمثل هذه الافتراضات في فروض نظرية X التي تأخذ سلوك العامل من منطلق سلبي أي أنه لا يحب العمل ولا يعمل إلا جاهداً تحت الضغط والضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة وتوجيهه باستمرار هو السبيل الوحيد لجعله يعمل بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائداً ومسيطرًا لحد كبير في الكثير من المنظمات، ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية X اقترح ماك غريغور نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، تمثلت في نظرية Y والتي تقترض أن العامل سلوكه دائماً إيجابياً أي أنه راغباً في العمل وقادر عليه ولديه استعداداً تاماً لتحقيق أهداف المنظمة ويظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) في ضرورة تكوين الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصرفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرفاً طبيعياً.²

ثالثاً: نظرية المساواة والعدالة Equity Theory.

تقوم هذه النظرية التي صاغها آدم ستيفي (Stacy Adams) على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين. ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة. المثال الشائع هنا هو الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة - مدفوعاً بشعور عدم وجود عدالة - لتحقيق العدالة والمساواة، وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحداً من بين السلوكيات التالية:³

- بذل جهد أقل في أداء العمل.
- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
- تغيير أسلوب المقارنة لتبدو الأمور أفضل.
- يترك الوظيفة.

¹ قرشي محمد، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص 17.

² بوخريسة بوبكر واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 498.

المطلب الثالث: أهداف السياسة التحفيزية.

برغم من وجود فرق بين دوافع الأفراد و حوافز العمل إلا أنه يجب ان يكون هناك شيئاً من الانسجام بينهما، فما تقوم المنظمة بتقديمه من حوافز للعامل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد العامل بحيث تحقق ما يحتاجه، وإلا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبوا إليه من حاجات ورغبات، حيث ان عدم توافق بينهما يؤدي إلى القضاء على فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ الجسيم ان تسمى حوافزاً، وهناك الكثير من المنظمات فشلت في سياستها التحفيزية بسبب اهمالها لفهم حاجات الافراد وتنوعها واختلافها، ولوضع أي سياسة تحفيزية يجب أن يكون من وراء وضعها تحقيق هدف معين وبالتالي فإن أي مؤسسة عند انتهاجها لسياسة ما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسيين هما:¹

1. الهدف الاقتصادي: تعتبر زيادة الانتاج كماً ونوعاً هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية.

2. الهدف المعنوي: هو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الانتاج والتحكم في العملية الانتاجية، وهو المستهدف من وضع سياسة التحفيز، وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع سياسة التحفيز يقودنا إلى تحليل واقع المنظمة واختيار السياسة المناسبة لها والتي تعود بالفائدة على العاملين والمنظمة في آن واحد.

هذين الهدفين المشار إليهما أعلاه ليس هما كل ما تهدف إليه سياسة التحفيز بل هناك عدة أهداف أخرى ثانوية تتدرج تحت الهدفين السابقين نذكر منها:²

- تساهم السياسة التحفيزية في تفعيل قدرات العاملين مما يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة.
 - تساهم في تحسين الاوضاع المادية والنفسية للعامل وربط مصلحة العامل بمصلحة المنظمة.
 - تساهم السياسة التحفيزية في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الادارات مثل انخفاض معدلات الانتاج، وارتفاع معدلات الغيابات والمنازعات والشكاوي ونسبة دوران العمال.
 - تساهم كذلك في جذب العاملين للمنظمة ورفع درجة ولائهم وانتماءهم لها.
- تعتبر الاهداف المشار إليها ركيزة أساسية للسياسة التحفيزية المتبعة من طرف المنظمة، ثم إن تطور ظروف وإمكانيات المنظمة وأوضاع السوق والمنافسة سوف يفرض بالطبيعة تبني أهداف جديدة وتعديل السياسة التحفيزية ليتوافق معها.

¹ محمد لحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم

العالي، www.abahe.co.uk، تاريخ الاطلاع 2018/02/05، على الساعة 11:00، ص 21.

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص152، 153.

المبحث الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.

ان الاستثمار في المورد البشري قديم قدم الحضارة البشرية فقد تم استغلال هذا المورد لتشييد اقتصادات وأعمال ربما هي اضعف مما هو في عصرنا، إلا أن هذا الاستثمار وكيفية لم توجد له نظريات وبوجودنا في عصر لا يمكن فيه لعلم من العلوم أن لا يخضع لتنظيم وُضِع للاستثمار في المورد البشري نظريات وإسهامات يعتمد عليها في ادارة الموارد البشرية باعتبارها علم يرتكز على اقتصاد المعرفة والذي يعتبر المورد البشري هو المحرك الاساسي لمنظمات الاعمال المختلفة وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث الذي يتناول كلاً من مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وبعض أهم النظريات المهمة بهذا المورد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

مفهومه: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على النحو الذي يمكنه من زيادة إنتاجيته".

كما يمكن تعريفه بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيداً من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون فرداً صالحاً في منظمته ومجتمعه.¹

أهميته: يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية تعمل معاً، فالأفراد هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، وقد تبنت معظم المنظمات اليوم مبدأ الإهتمام بالمورد البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة والذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة في تحقيق أرباح في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الفترة الحالية، وأصبح أكبر تحدي يواجه المنظمات هو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي لإقتصاد المعرفة وما ينتج عنه من تغيرات جذرية في كل أوجه التنظيم الاداري من² تشغيل وتسويق وهيكله واستثمار في رأس المال البشري وضرورة توافر معلومات كافية وصحيحة ودقيقة عن العنصر البشري حتى يمكن زيادة فاعلية المنظمات في إكتساب ميزة تنافسية.

¹ فرعون أحمد ومحمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، iefpedia.com ، بتاريخ 2018/02/20، على الساعة 10:30، ص 52.

² قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص77.

المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في التعليم لشولتز.

حاول شولتز البحث عن تفسيرات عملية لتفسير الزيادة في الدخل إذ أنه حاول الانتباه من مجرد براس المال المادي إلى الإهتمام برأس المال البشري وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الاقتصاديين في تلك الفترة وركز كل اهتماماته على هدف الوصول إلى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية والتطور الاقتصادي.¹

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهامات كبيرة في مجال الاقتصاد، حيث أشار ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فمن وجهة شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:²

1. إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2. يمكن تفسير الخلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري رأس المال التقليدي.

وقد بنى شولتز هذه الفروض على فرضية أساسية مفادها أن وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية، وهو يشير إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار إلا أنه هناك الكثير من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل القومي لا يمكن إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي كمخرجات وبتلك الزيادة في الموارد المستغلة في تحقيق هذا الناتج كمدخلات، ومثل هذا يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.³

يرى شولتز أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الاهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم وأن مثل هذا التحسين يمكن أن ينتج عنه زيادة في الدخل الوطني،⁴

¹ قرشي محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

² قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ قرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ فرعون أحمد ومحمد أليفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

فخلاصة القول يمكن إعتبار الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعنى هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن الاسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

المطلب الثالث: الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري.

الفرع الأول - اسهامات بيكر: (نظرية الاستثمار في التكوين) يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين الذين أدو بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظريات رأس المال البشري فالكثير من الكتابات ظهرت بعد نشر كتاب "رأس المال البشري" سنة 1964.¹

ركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأس المال البشري على "عملية الاستثمار في التكوين بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية إذ يعتبر التكوين من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التكوينية وقد فرق "بيكر" بين نوعين من التكوين وهما التكوين العام والتكوين المتخصص وتناول العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين.

فالتكوين العام هو ذلك النوع من التكوين الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى وعليه فالفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التكوين على عكس التكوين المتخصص الذي تتحمل المنظمة تكلفته ويرجع هذا إلى أنه قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من خلاله عوائد كبيرة نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للفرد".²

وفي هذه النظرية يمكن أن نستنتج بأن التكوين يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة فإذا استثمر الفرد نفسه فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التكوين + فقد الدخل الذي كان يكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضاً يمثل تكلفة (تكلفة التكوين + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الانتاجية).³

¹ فرعون أحمد ومحمد أليفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ فرعون أحمد ومحمد أليفي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفرع الثاني - اسهامات مينسر: استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ويفترض هذا النموذج إن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن المساواة بين القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند التوقيت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الابحاث والدراسات في مجال الاستثمار في المال البشري تتمثل هذه الاهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين، وأخيراً تحديد التكلفة والعائد على التكوين في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتكوين فقد إتسع ليشمل كل من التكوين الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعليم بالخبرة وقد برز مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى إعتقاد أن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الفرد، كما برز إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد يقبل عملاً ما يقدم له أجراً منخفضاً لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل.¹

¹ قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل بعنوان تكوين وتحفيز المورد البشري وأهم النظريات المهمة به، وكخلاصة لما سبق فيه توصلنا إلى أن التكوين هو ذلك التطعيم الذي تقوم به المنظمة من أجل ضمان بقاءها واستمرارها في بيئة الأعمال المعروفة بالتغيير الدائم والحركية المستمرة وذلك من أجل مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات المختلفة، كما أن إدراك المنظمة لحاجات أفرادها ينير الطريق أمامها من أجل محاولة إشباعها مما يحرك تلك القوى الكامنة لديهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بما تسمح به المنظمة من توفير للأرضية والبيئة التي تساعد وتدعم وتشجع المهارات والقدرات لدى الأفراد وتهيئ لهم الفرص الحقيقية لتجسيد أفكارهم وطموحاتهم، كما أن قياس حصيلة العملية التكوينية تعد في غاية الصعوبة لأن هذا التغيير قد لا يمكن تطبيقه في ظل مناخ لا يعطي أهمية لهذا التحول مما يؤدي بدخول المنظمة في صراع ما بين القوات السلبية من جهة التي تدعو إلى السكون وكل ما هو قديم مجرب وهي فطرة موجودة في طبيعة الفرد عامة بسبب ميله لكل ما هو سهل وبين القوات الايجابية من جهة أخرى التي تدعو لكل ما هو جديد مستحدث وبالتالي الدعوة إلى الكد والعمل، وهذا الصراع مما قد يكون سبب في تأخر المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات.

ومما سبق يمكننا أن نطرح تساؤلاً جديداً فنقول: من الذي يقوم بصناعة المزايا التنافسية بما يضمن للمنظمة تحقيق تفوق يصعب تقليده من قبل مثيلاتها في محيط الأعمال؟ لمنحها فرصة أن تواصل نشاطها بشكل افضل ولمدة أطول، وهو ما سنحاول الاجابة عنه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث

المورد البشري كمدخل لتحقيق

ميزة تنافسية

تبدأ عملية الانطلاق في صنع المزايا التنافسية من تلك الوقفة على الواقع الحالي للمنظمة والتي تنبئ على أن هذا الواقع لا يمكن أن يضمن استمرارية نشاطها وأنه لا سبيل لضمان الاستمرار إلا بتغيير ذلك الواقع والعمل على إصلاحه والارتقاء به ليكون أفضل وأحسن وأجود وأرقى، ومن هنا تبدأ عملية التفكير في رفض التخلف وبداية التفكير في صناعة و كسب مزايا تنافسية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة والزعامة وبشكل عام برأس المال البشري، ثم إن صناعة المزايا التنافسية ليس هو تكرار ما سبق أو استنساخ ما توصل إليه الغير وإنما هو جمع ما بين القمم المختلفة والتي سبيلها العلم والفكر والابداع ومن ثم ليس هناك معنى لبناء مزايا تنافسية دون التفوق فيها أو ضمان بلوغ القمم وريادة عالم الاقوياء بل والتفوق عليهم أيضاً.

المبحث الأول: المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية

تعتبر صناعة الميزة التنافسية وتطور المنظمة شيئين متلازمان إذ لا يتم تحقيق هذه الاخيرة إلا بوجود مزايا تنافسية قادرة على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة وضمان بقاءها واستمراريتها، وبما أن مقارنة المصطلحات وفحص دلالاتها أمر بالغ الاهمية يجب على الباحث مراعاته، حاولنا من خلال هذا المبحث تقديم بعض التفصيل عن المصطلحات المرتبطة بصناعة الميزة التنافسية وأهميتها.

المطلب الأول: التنافسية والقدرة التنافسية.

يساهم التقدم والتطور والتغيير المستمر في مختلف الأنشطة التجارية و الصناعية و الخدمية في فتح مجالات واسعة للنمو أمام منظمات الاعمال المختلفة واقتحام الكثير من الأسواق التي كانت غير معروفة من قبل، ومن الصعب تحديد مفهوم للتنافسية فهي قديمة قدم المنظمات كما أنها حديثة بتعدد وكثرة المنظمات وحادثة المنتجات فهي نتاج الابعاد الثلاث ويعود هذا إلى نظرة كل باحث لها فهناك من ينظر إليها من منظور الاقتصاد الكلي في حين ينظر إليها رجال الاعمال من منظور تنافسية المنظمة أو الصناعة.

يتضح من خلال ما سبق أن التنافسية تتم على ثلاثة اصعدة، على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع ثم على مستوى الدول ونفصل فيها فيما يلي:

1. **على مستوى المنظمة:** حسب التعريف البريطاني للتنافسية هي القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا لتلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنظمات الاخرى في السوق، مما يعني نجاح هذه المنظمة على صعيد الصناعة في ظل غياب الدعم والحماية الحكوميين.¹
 2. **على مستوى القطاع:** هي قدرة منظمات قطاع اقتصادي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم الحكومي، ومن اهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ، وميزانه التجاري، وقدرته على جذب الإستثمار.²
 3. **على مستوى الدولة:** هي قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الاسواق الدولية بضمان نمو متواصل في مستوى معيشة الافراد على المدى البعيد.³
- العلاقة بين التنافسية على مستوى الاصعدة الثلاثة آفة الذكر هي علاقة تصاعدية تكاملية، فنجد ان اكتساب المنظمة لميزة تنافسية في قطاع ما يؤدي الى اكساب ذلك القطاع ميزة تنافسية، اكتساب القطاع لميزة تنافسية يؤدي الى اكساب الدولة لميزة تنافسية، ولكن العلاقة لا تكون عكسية.

¹ حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميز التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص21.

² حباينة محمد، مرجع أعلاه، ص21.

³ نيفين حسن شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية مصر، 2008، ص21.

ومن المصطلحات الأخرى المرتبطة أو التي تقودنا الى بناء ميزة تنافسية هي القدرة التنافسية التي يعرفها علي السلمي على أنها " هي تلك المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، او يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹

المطلب الثاني: الميزة التنافسية ومصادرها.

الميزة التنافسية هي هدف الكثير من المؤسسات لأن الحصول عليها وبصفة دائمة يعتبر بمثابة تفوق على باقي المنافسين في السوق، ويعتبر هذا المصطلح امتداد لمصطلحات عدة في مجال منظمات الأعمال وسنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المفاهيم لهذا المصطلح من وجهة نظر بعض الباحثين في علم ادارة الاعمال اضافة الى تحديد مصادر الحصول عليها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

كثيرا ما استخدم مصطلح الميزة التنافسية (Competitive Advantage) في الآونة الأخيرة فهو يعد امتداد لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة ويجب علينا توضيح أن الميزة النسبية شرط ضروري ولكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي:

- إن الميزة النسبية تقوم على اساس الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي الى اختلاف التكاليف النسبية وبالتالي تحدد نمط واتجاه الانتاج والتخصص.

- أما الميزة التنافسية فهي تنشأ وكما يمكن اكتسابها من خلال عوامل الانتاج والتكنولوجيا والعمل الماهر من أجل تدعيم القطاع الصناعي ككل لتحقيق النمو واقتناص الفرص في الاسواق.²

يعرفها (David) دافيد: على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز مع توفر عدة عوامل مساعدة على ذلك.³

يعرفها (محسن احمد الخضيرى): على أنها "توظيف كامل الطاقات بشكل علمي لزيادة الإنتاج وتعظيم الإنتاجية من خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات مختلفة"⁴.

كما قدم رائد الفكر الاستراتيجي (Porter) بورتر تعريفاً لها وهو مشتق من الاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها والتي يركز فيها على أن الحكم على الميزة التنافسية يكون من طرف الزبون وهي ترتبط

¹ محمد أحمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص318.

² نيفين حسين شمت، مرجع سبق ذكره، ص ص26،25.

³ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي، دار الأيام، عمان الأردن، 2015، ص ص70، 71.

⁴ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص34.

بالقيم التي يحصل عليها وذلك بالتركيز على تخفيض التكاليف والتفوق على خصائص وميزات المؤسسات الأخرى".¹

من التعاريف السابقة يمكننا ان نقول ان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على بناء استراتيجية تنافسية فعالة تمكنها من التميز عن منافسيها في السوق مما يضمن لها القيام بنشاطها بشكل يصعب على منافسيها في السوق تقليدها.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

ان بناء ميزة تنافسية لا يتم الا بالاستناد الى ما لدى المنظمة من نقاط قوة وفرص تؤهلها الى اكتساب ميزة تنافسية تستقوي بها على منافسيها في السوق، وبناء الميزة التنافسية لا يتم الا بالاستناد الى مصدرين احدهما يتعلق بقوة المنظمة داخليا والآخر بمركزها في السوق وما يتوفر لها فيه من فرص.

المصادر الداخلية: وهي نقاط القوة التي تمتلك المنظمة والمتمثلة في مختلف مواردها اضافة الى

الانشطة والمهارات التي يقوم عليها نشاطها²، ونذكر من هذه المصادر على سبيل المثال لا الحصر:

- **التكنولوجيا والابتكار:** ان الاكتشافات العلمية ونتائج الابحاث تؤدي الى الكفاءة واستتباب الطرق الجديدة لاستعمال هذه الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل ميزة تنافسية في المدى البعيد ويؤكد "تشيروميرهورن" في كتابه الأحداث على معادلته عن الابتكار والمتمثلة في: الابتكار = الميزة التنافسية.³

- **الموارد البشرية:** ان طاقة العقل البشري في انتاج الافكار وحل المشكلات هي طاقة ضخمة جدا ولا يمكن ان نحصرها، الا انها بقدر الاستثمار في هذه الطاقة بقدر الاستفادة منها، يعد العامل البشري اهم مصدر لصناعة الميزة التنافسية سواء داخليا او خارجيا لمنظمات الاعمال.

- **الهيكل التنظيمي:** ان فعالية هيكل المنظمة وكفاءته في اداء مهامه ووظائفه يجعل المنظمة قادرة على الاستغلال الامثل لمواردها وتغطية النقائص بما يميزها عن غيرها من المنافسين.⁴

المصادر الخارجية: وهي مختلف الفرص المتاحة للمنظمة التي تمكنها من تحقيق التفوق، حيث أن للمتغيرات الخارجية تأثيراً كبيراً على نشاط المنظمة بحيث اذا جاءت هذه المتغيرات متوافقة مع ما تتطلبه المنظمة في بيئتها الخارجية تكون فرصة متاحة امام المنظمة لبناء ميزة تنافسية قوية، لكن الفرص يجب ان توافقها مصادر داخلية قوية لي تبني بها المنظمة تميزها الداخلي ثم الخارجي.

¹ يحه عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص 133.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد، عمان الاردن، 2012، ص 165.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل، جامعة الزيتونية الاردنية، 2007، ص 20.

⁴ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.

المطلب الثالث: أهمية صناعة المزايا التنافسية.

صناعة المزايا التنافسية وان كانت بمثابة بنيان وطيد الاركان الا انها قائمة على فلسفة رمزية بمعنى رموز تستخدمها، فهي تفاعل بين العبقورية والإلهام وبين الابتكار والابداع.¹

ونظرا للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية في منظمات اليوم فقد امتلاك ميزة تنافسية عملية خرقاء يسهل تقليدها واستساخها من طرف المنافسين، لذلك أصبح الأهم في الصناعة اليوم هو كيفية استدامة والحفاظ على الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد من الغير وتكون على حمايتها من التقليد لوقت طويل، ويمكن ان نقول ان اهمية الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:²

- هي سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنافسون والتغيرات المتسارعة.
- معياراً لتحديد النجاح في نشاط المنظمات وعملها.
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الاساسية مقارنة مع المنافسين.
- تعتبر هدفا اساسيا وضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز.
- مرتبطة اساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها.

"اذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنتج وتقلد من الآخرين أو ان تختفي او تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة الى المعرفة المتجدد ورأس المال المعرفي والبشري يمكن أن تخرج من إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة، وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية الى أن تتوافر فيه خصائص معينة منها أن يكون المورد ثمينا، أن يتسم بالندرة اي لا يمكن تقليده بسهولة، لا يمكن احلال بديل محله عند النظر الى هذه الخصائص ومحاولة مطابقتها على المورد المعرفي ورأس المال البشري والفكري يمكن القول ان قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي الى تحسين في العمليات والمنتجات وتكون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة، لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة لمنظمة اخرى".³

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 147، 148.

³ قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة.

إن اختيار الاستراتيجية الملائمة للمنظمة لا يأتي من فراغ بل هي كنتيجة حتمية لمختلف التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة على مختلف المجالات والاصعدة في بيئة الاعمال المحيطة بالمنظمات مما يدفع هذه الاخيرة للتفكير في تطبيق بعض الاجراءات والعمليات والاساليب التي تضمن لها البقاء وتمنحها فرصة أن تعيش أكثر من أجل خوض غمار هذا السباق وبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها الاستمرارية والنمو والحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد، وقد قدم بورتر وهو من رواد الميزة التنافسية ثلاث استراتيجيات كانت لها اهمية بالغة في تعاملات المنظمة الداخلية والخارجية وسيتم من خلال هذا المبحث تقديم شرح لهذه الاستراتيجيات وبعض مزايا وعيوب تطبيقها.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.

هذه الاستراتيجية كانت من بين أكثر الاستراتيجيات شيوعاً والمطبقة منذ السبعينيات وذلك بفضل أعمال مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية "BCG" وهي هيئة معتمدة تقوم على تقديم استشارات في مجالات مختلفة، والمنظمات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات عليها العمل على تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع لكي تتمكن من اعطاء اسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.¹

إن الغاية من إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التكلفة الأقل كما يسميها البعض متواقف على هدف المنظمة من ذلك فهناك من تصبو من خلالها إلى تحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث والتطوير والتصنيع للاحتفاظ بوضعها في السوق والعمل على تقويته، لكن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تقوم بتحليل لكل النواحي المكونة للتكلفة،² وأن تهتم بمراقبة التكاليف الادارية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات للموارد البشرية حتى تتمكن من تحقيق ربحاً أكبر من منافسيها على مستوى الصناعة، وقبل أن تختار المنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات والتي حددها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد المطلوبة إضافة إلى متطلبات تنظيمية يجب أن تسترشد بها الادارة، ويمكن ذكر هذه المتطلبات في النقاط التالية:³

1. أن يكون للمنظمة رأس مال كبير يمكن استثماره في عملية الانتاج.
2. المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
3. توفير الخبرات في مجال هندسة التصنيع إضافة إلى قنوات توزيع فعالة.

¹ حبابنة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² يجه عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

³ عز الدين علي سويسبي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

مزاياها وعيوبها: إن هذا النوع من الاستراتيجيات ينتج عن تطبيقها مزايا وعيوب يمكن أن نورد أهم مزاياها في أنها "تكون للمنظمة إمكانية بيع منتجاتها بسعر أقل من منافسيها مما يحد من إمكانية دخول منافسين جدد وبهذا تكسب المنظمة ولاءً من قبل زبائننا في السوق إضافة إلى ضمان عوائد ثابتة يمكن استثمارها في تطوير نشاطها، أما عيوب ومخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية تتمثل في أنها يتحتم على المنظمة انتاج نفس المنتج لمدة زمنية طويلة وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات الحاصلة بيئة النشاط مما يضعف من امكانية المنظمة لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط، إضافة إلى ظهور حرب الاسعار وذلك بظهور منظمات تطبق نفس الاستراتيجية مما يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض الاسعار أدنى من سعر المنافسين مما لا يضمن للمنظمة البقاء في السوق لمدة طويلة".¹

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

تعتبر التحديات الجديدة التي تفرضها بيئة النشاط على المنظمات اعتماد استراتيجيات مبتكرة للحصول على اداء افضل يجعلها تحافظ على ادائها وتعزيز ميزتها التنافسية وتعد استراتيجية التميز الاستراتيجية الرئيسية الثانية امام المنافسين وتتمثل في التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة على منافسيها. " ويتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلك أو المستهلك على أنها فريدة أو متميزة على باقي منتجات المنافسين الاخرين، ويتطلب تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات توفر عدداً من الانشطة مثل التصميم والبحث والتطوير والتقنيات الجديدة والانشطة التسويقية الفاعلة والمتنوعة إضافة إلى موارد بشرية مبدعين ومبتكرين لهم الرغبة والقدرة للسعي وراء الابداعات تستطيع المنظمة من خلالها حيازة ميزة تنافسية فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تركز المنظمة وكذلك وحدات الاعمال على تحقيق اداء ممتاز في مجال منفعة الزبون وهي من بين الاستراتيجيات المفضلة من قبل معظم منظمات الاعمال خاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وأذواق الزبائن التي لم تعد من إمكان المنظمات تلبيةها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها"²، لذا وجب عليها الانفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمستهلكين بما يحقق لهم رغباتهم كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع بمعنى أنها تصنع لمنتجاتها مكانة في السوق بحيث لا يمكن الحصول على هذه المزايا في المنتجات البديلة للمنافسين في السوق.

" لكن عوامل هذا التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب كل قطاع لذا يستحسن على المنظمة أن تحلل جيداً القطاع الذي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه من أجل استخلاص عوامل التميز، حيث أن قابلية

¹ بن جدو بن عليّة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2014/2015، ص 81.

² حبانة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

استمرار هذه الاستراتيجية للمنظمة مرتبط بالقواعد والاسس التي تركز عليها لكي تكون هذه الاستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها".¹

عيوبها ومخاطرها: بالرغم لما لهذه الاستراتيجية من مزايا ومحاسن تعود على المنظمة إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الاستراتيجية وتكلفتها تشكل مخاطر كبيرة على المنظمة ويمكن ذكر أهم هذه العيوب والمخاطر في النقاط التالية:²

1. يتمثل المشكل الرئيسي للمنظمات التي تتبنى استراتيجية التميز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجاتها أو خدماتها على باقي المنافسين.
2. تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى وهذا راجع إلى عدم إعطاء المنظمة أهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر.
3. المبالغة في التميز من طرف المنظمة يعرضها للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل كما أنه مع مرور الوقت يصبح مشكل السعر المرتفع يشكل خطر على المنظمة لأن المنتج يصبح مألوف في السوق من قبل المستهلكين.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

تعتبر استراتيجية التركيز أو التخصص الاستراتيجية الثالثة المقترحة من قبل "مايكل بورتر" التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين، فهذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمات التي تتبعها أن تركز مجهوداتها على قسم معين من السوق أو بعبارة أخرى تركز المنظمة نشاطها على منطقة جغرافية معينة أو مجموع من المشترين وعدم التعامل مع السوق ككل بكل كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين وهذا ما يميز هذه الاستراتيجية على باقي الاستراتيجيات الأخرى³، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيات السابقة والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص ص 169، 170.

² بن جدو بن علي، مرجع سيق ذكره، ص ص 86، 87.

³ يه عيسى وآخرون، مرجع سيق ذكره، ص 261.



المصدر: حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 174.

" تسعى المنظمة التي تطبق هذا النوع من الاستراتيجيات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع سوق مستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكاليف أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة والمواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ في تطبيقها العملي نوعين من التركيز وهما التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمايز"¹، فسعي المنظمة إلى تطبيق احدها يكسبها جملة من المزايا كإستحواذها على حصة في السوق وكسب ولاء الزبائن إضافةً إلى إمكانية توسعها في المستقبل إلا أنه بالرغم من هذه المزايا إلا أن لها عيوب ومخاطر يمكن ذكرها في النقاط التالية:²

1. يواجه المنظمات مشكلة اختيار احدي الميزتين (التركيز بالتكلفة أو التمايز) فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المنظمة تواجه خطر المنظمات التي تتبنى نفس الميزة وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكل ارتفاع التكاليف نظراً لأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة.
2. احتمال الاختفاء المفاجئ لحصة المنظمة في السوق إما بسبب التطورات التكنولوجية الحاصلة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين.
3. كون القطاع ضيق فلا يمكن للمنظمة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم فتصبح هذه الاستراتيجية مكلفة جداً.

¹ بن القايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وخلاصة القول هو أن الميزة التنافسية قد لا تدوم إن لم يتم المحافظة عليها من جهة ومواصلة التفوق على المنافسين في المدى الطويل من جهة أخرى، بحيث يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار أن الميزة التي تحصلت عليها يمكن تقليدها أو تحسينها من قبل المنافسة آجلاً أو عاجلاً لهذا يجب على المنظمة ان تعمل على تطوير ميزتها التنافسية بصفة مستمرة، ولكي تتحاشى المنظمة اشكالية تقليد الميزة عليها أن تعمل على توزيع مصادر ميزتها فكلما كانت مصادر المنظمة قليلة كانت احتمالية فقدانها لميزتها لميزتها التنافسية كبيرة والعكس صحيح، وحتى تتمكن المنظمة من السيطرة على الميزة التنافسية عليها أن تركز على موردها البشري فمن خلاله يمكنها أن تحافظ على ميزتها التنافسية وهذا متوقف على نوعية التكوين والبرنامج التحفيزي المطبق ومدى استقرارية العامل البشري داخل المنظمة لكي يتمكن من اداء رسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.¹

المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.

تسعى منظمات الاعمال المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على مستوى نشاطها وذلك من خلال إضافة سمة من أجل تحقيق التميز وكسب العميل، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال إستغلال المورد البشري أحسن إستغلال فهو يعد أصل المعرفة وموردها الاساسي حتى تتمكن من خلاله مواكبة مختلف التطورات المحيطة بها وكسب به ميزة تنافسية صعبة التقليد، وسنحاول من خلال هذا المبحث إلى توضيح دور كل من الثقافة التنظيمية ومهارات الابداع والابتكار في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة وكيفية المحافظة على هذا المركز من خلال إدارة المورد البشري.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق مركز تنافسي.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المحددات التي تساهم في بناء ميزة تنافسية لدى منظمات الاعمال كأن تكون لدى منظمة ثقافة التميز والتحديث وإدارة التغيير وإدارة الابداع والابتكار... ومختلف الثقافات التنظيمية التي من خلال تبنيها يمكن أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية لم يسبق لغيرها امتلاكها ويصعب كذلك تقليدها من طرف الغير، ومن الثقافة التي يمكن أن تسود داخل المنظمة ويمكن لها أن تبني عليها ميزتها التنافسية هي ثقافة المشاركة في تجسيد أهداف المنظمة والدفاع عنها.

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف للثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية والمعلومات والاستفادة منها من أجل تحقيق ميزة تنافسية".² كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها نظام مشترك المعاني يضم مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها وتكون بذلك متميزة عن غيرها من منظمات الاعمال.

¹ حبابنة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² مصطفى محمود أبو بكر، المورد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2008، ص 76.

وتظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية البيئية الملائمة التي تمنح العاملين فرصة المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس واصرار وجلب روح التعاون بين الافراد بما يحقق الاداء العالي والتفوق التنافسي، والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعها يمكن لها أن تتجاوز بأدائها المنظمات الاخرى المنافسة لها في النشاط، فالثقافة التنظيمية هي أداة فعالة التي تساعد الادارة العليا في ترشيد وتوجيه أفرادها لتنفيذ مهامهم وتطويرها ومن الدراسات التي بينت العلاقة بين الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية واستمرار تميزها دراسة (Meehan et al, 2006) التي تم اجراؤها على أكثر من 200 منظمة أعمال رائدة فبينت بأن هناك ستة صفات مشتركة بين الثقافات القادرة على اكساب ميزة تنافسية للمنظمة وهي: معرفة معنى النجاح لأن هناك العديد من المنظمات لا تدرك ذلك، التفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية، شعور الفرد العامل في المنظمة كأنه مالك حقيقي للمنظمة ودعم وبناء الثقة من خلال تفويض وتمكين العاملين ونشر ثقافة التغيير والتجديد،¹ بإضافة إلى دراسة (Ramadan et al, 2009) التي بينت أن ساعات التكوين المخصص لك فرد وزيادة نسبة مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وإدارة المواهب في المنظمة لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.²

المطلب الثاني: مهارات الابداع والابتكار والاستثمار الفعال للموارد البشرية.

نعد نحن الحاضرون مدنون لأصحاب الفكر والمعرفة الذين كان لهم الفضل في تحقيق تلك النقلات الحضارية المتتالية على مرّ العصور والازمنة سوء كان هذا في مجال العلم والفكر أو مجال المادية والتطور، وذلك من أجل مواكبة ومسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة النشاط. ومنه يمكن تقديم تعريف العمل الابداعي والابتكاري على أنه "عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للوصول إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع، وبناءً عليه يشير الابداع والابتكار إلى الناتج النهائي الذي يطلق عليه عملاً ابتكارياً أو ابداعياً والذي يتم الوصول إليه نتيجة عملية ابتكارية أو ابداعية يمارسها الافراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية أو عقلية معينة".³

ومما سبق يمكن أن نستخلص مفهوم الابداع والابتكار على أنه توصل المنظمة إلى كل ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وهذا يعنى بأن المنظمة تكون هي الأولى في الوصول إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو المنتج أو السوق الجديد مقارنة بالمنافسين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الجديد ليس هو رفض القائم أو الانسلاخ عنه بل البحث عن الحسن والارقي والافضل.

¹ Meehan, **Corporate Social Responsibility**: the 3c-SR model, International Journal of social economics, vol 33, p 386-398 .

² Ramadan, **the influence of organizational culture on sustainable competitive of small & medium sized establishments** E-Leader Budapest, 2010,p 23.

³ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، 157.

وهذا التعريف يؤكد أيضاً على أن مهارات الابداع والابتكار قائمة على:¹

أولاً: قدرة المنظمة على توحيد جهود المبتكرين والمبدعين يعملون كفريق واحد داخل وحدة الاعمال.

ثانياً: كل ما هو جديد وهذا جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو اكتشاف جديد غير مسبق.

ثالثاً: أنه يضيف قيمة إي أن ما هو جديد هو ايضاً أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل حتى الآن.

رابعاً: أن يكون ما يقدمه أفضل من منافسيها.

خامساً: أن تكون أسرع مقارنة بالمنافسين في الوصول إلى السوق ولعل السمتين الاخيرتين تطرحان فكرة نجاح المنظمة.

كما نفهم من التعريف أيضاً أنه ليست العبرة في التوصل إلى الجديد فحسب بل هو متوقف على مدى تجسيد وتطبيق الفكرة أو المعرفة على أرض الواقع وذلك من خلال الموارد البشرية التي تعتبر في عصرنا الحالي أهم ثروة داخل المنظمة بناءً على ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وما تتمتع به من صفات ومهارات تحدد مكانة هذه المنظمة وموقعها في قافلة النمو والتطور والريادة، لذا يجب على المنظمة توفير البيئة التي تساعد وتدعم وتشجع المهارات الابداعية والابتكارية وتنمى رغبة الافراد وتهيئ لهم الفرص الحقيقية لتجسيد أفكارهم وطموحاتهم مما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد من قبل مثيلاتها في بيئة النشاط وبهذا تمنحها فرصة أن تعيش أكثر.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

المطلب الثالث: مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.

سبق وتطرقتنا في الفصل الاول لأهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ككل وإدارة الموارد فيها على وجه الخصوص، كانت هذه التحديات (الجودة الشاملة، العولمة، التكنولوجيا، التغيرات وجود هذه العناصر يزيد من حتمية مواجهة المنظمة لها وهو ما يوجب عليها المواجه بمختلف الاساليب والادوات والطرق المختلفة، ومن أهم هذه الادوات التي يمكن أن تأخذ بها المنظمة لتصدي لهذه التحديات هي ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومنها نذكر:¹

1. إدارة البيئات الداخلية والخارجية: هذا بما يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى مساهمة ممكنة في إنتاجية المنظمة وتنافسيتها، وهو ما يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بقضايا الموارد البشرية الاستراتيجية، وتكوين علاقات العمل داخل المنظمة بما يفيد كل من المنظمة والموارد البشرية.
2. تقييم الوظيفة ونتائجها: يجب على الادارة أن تقوم بتصميم الوظيفة لتعظيم إبداعات الافراد من أجل التماشي مع التغيرات الحاصلة في بيئة النشاط، وتحديد إنتاجية العاملين وجودة عملهم وقياس اتجاهات الافراد حول الوظيفة والبيئة التي يعملون بها.
3. تخطيط الموارد البشرية: يجب على المدراء أن يحددوا تعيين الافراد في الوظائف التي يكونوا باستطاعتهم فيها تقديم السلع والخدمات بنجاح، بما يمكن المنظمة من الاستفادة القصوى من قدراتهم ومهاراتهم.
4. تطوير الموارد البشرية: تحتاج الادارة والافراد إلى تطوير مهارات جديدة حتى يتحقق النجاح للمنظمة، كما يجب تهيئة العاملين للتعامل مع أفراد ذوي قيم مختلفة وخلفيات أخلاقية وشخصية متنوعة، ولأن معظم الافراد العاملين يقومون بالعمل الذي يتوافق معهم شخصياً ولا يتعارض مع النشاطات العملية.
5. تعويضات الموارد البشرية: إن الاجر والمنافع التي يحصلها الافراد في المنظمة تعتبر مكافأة لعضويتهم في المنظمة وجذب الافراد الجدد إليها، كما تعد دفعاً لمساهماتهم في الانتاجية والجودة وخدمة الزبون.
6. قضايا خاصة: يتم تمثيل العاملين من قبل نقابة العمال أو ما يسمى بالاتحادات العمالية، وتتطلب إدارة الموارد البشرية في مثل هذه البيئة معرفةً ب(القوانين والعقود والتحالفات المشتركة...) هذا اضافة إلى استخدام الانظمة الالكترونية للمساعدة في إجراءات إدارة الموارد البشرية.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان الاردن، 2010، ص ص 90-92 بتصرف.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل بعنوان المورد البشري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية وكتكملة للفصلين السابقين فقد توصلنا فيه إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على بناء استراتيجية تنافسية فعالة تمكنها من تحقيق التميز على مستوى الاصعدة الثلاثة وذلك بإضافة سمات تضمن لها التفوق عن منافسيها، وهذا بالاستناد إلى ما لديها من مصادر القوة والفرص سواء الداخلية منها أو الخارجية التي تؤهلها للحصول على هذه الميزة، فالرأس المال البشري يعد من بين المعايير المعتمد عليها للتفاضل بين المنظمات فتنافسية هذه الاخيرة تظهر من خلال كفاءة وفعالية موردها البشري، فالمنظمة التي تكسب هذه الميزة يمكنها أن تخرج من إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة المستند إليها يصعب تقليدها بسهولة فهي متعلقة بنوعية العنصر البشري المتواجد فيها.

كما يتضح لنا بأن هناك مجموعة من العناصر الاخرى التي تشكل الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية كثقافة التميز والتحديث وإدارة الابداع والابتكار وإدارة التغيير التي تستطيع المنظمة من خلال تبنيها بمنح فرصة لأفرادها من أجل المشاركة في تحقيق أهدافها بما يحقق لها الاداء العالي والتفوق التنافسي بما يعد سلاحاً لمواجهة التحديات المختلفة والتغيرات المتسارعة نتيجة الانفتاح والتطور الحاصلين على مستوى بيئة الاعمال.

الفصل الرابع

دراسة حالة شركة أركوديم ميديا

بعد عرضنا تقريبا لكل ما هو نظري حول الموضوع من خلال الفصول الثلاثة السابقة والتي كنا قد تعرضنا فيها الى أهم الأبعاد والمفاهيم النظرية والمتعلقة أساساً بموضوع الدراسة، كما لاحظنا في الفصول النظرية أن المورد البشري يعتبر مصدراً أساسياً ومهماً لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة وأنه بحد ذاته يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، لذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بموردها البشري وتنميته لرفع من مهاراته وكفاءاته من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق، ودعماً لما قدمناه في الجانب النظري باعتبار طبيعة الموضوع والتي تقتضي ضرورة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمعرفة مدى جدوى تطبيق علم الإدارة للموارد البشرية في منظمات الأعمال ومدى مساهمة ومبادرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستفادة القصوى من الأفراد لتحقيق التميز والريادة فإننا ارتأينا أن تكون متابعة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة أركوديم ميديا للأجهزة الكهرومنزلية ببرج بوغريج، والمجهودات المبذولة من طرفها، وآلية استثمارها لمواردها البشرية.

المبحث الأول: تقديم شركة أركوديم ميديا.

تعتبر شركة ميديا من بين الشركات الرائدة في عالم التكنولوجيا المختصة في صناعة الاجهزة الكهرومنزلية، والتي تسعى إلى اشباع حاجات زبائننا من خلال نقاط البيع المختلفة لها والموزعة عبر العالم، ومن بين وكلائها في العالم شركة أركوديم في الجزائر بولاية برج بوعرييج وهي محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف عام لشركة أركوديم ميديا.

تعد شركة أركوديم كغيرها من الشركات الاقتصادية التي تسعى إلى تحسين العلاقات مع زبائننا وكسب ولائهم وذلك من خلال الممارسات المختلفة لمواردها البشرية التي تعد أساساً للمنافسة من أجل تحقيق أهدافها، وسيتم من خلال هذا المطلب تقديم تعريف لشركة أركوديم ميديا محل الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بشركة ميديا العالمية.

مجموعة ميديا هي مجموعة تكنولوجيا رائدة في العالم في صناعة الاجهزة الاستهلاكية وأجهزة التكيف والروبوتات وسلسلة التبريد الذكية، تأسست عام 1968 بقوانغدونغ في الصين وقد وضعت ميديا منصة عالمية تضم أكثر من 200 شركة تابعة وأكثر من 60 فرع في الخارج و12 وحدة أعمال استراتيجية. والهدف الرئيسي لشركة ميديا و تقديم المنتجات المبتكرة العامة، فجد أن ميديا تعلق أهمية كبيرة على البحث والتطوير وتعتبر الشركة المصنعة الأولى لمكيفات الهواء والمضخات الحرارية في الصين بسلسلة متكاملة تماماً 100% سيطرة على المكونات الرئيسية، كما لها عدة شراكات مع قادة العالم في عالم التكنولوجيا مثل توشيبا وكريرا وتبلغ قدراتها الانتاجية حوالي 30 مليون قطعة سنوية كما تغطي حوالي 150 بلد عبر العالم.

الفرع الثاني: التعريف بشركة أركوديم.

تأسست شركة أركوديم عام 2002 برأس مال يقدر بـ: 10670000 دج، وقد أصبحت أركوديم من بين رواد إنتاج وتسويق الاجهزة المنزلية والمكيفات الهوائية في عالم الاجهزة الكهرومنزلية، حيث أن منتجاتها تتميز بإتقان عالي من التكنولوجيا والصناعات التحويلية، وتعد أركوديم الممثل الحصري للعلامة التجارية ميديا في الجزائر منذ سنة 2004، كما أن لديها فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرة والكفاءة الموحدة توكل لهم مهمة تلبية وارضاء حاجات زبائننا النهائيين، كما تسمح خبرتها في مجالها بخدمة جميع الانواع والاحجام، ونجد انها تمكنت من اقتحام السوق الوطنية خلال عشر سنوات فقط بمختلف منتجاتها من الاجهزة الكهرومنزلية.¹

كما تتمتع الشركة بتوفر لديها مختلف الموارد والمهارات لدراسة وتصنيع وتركيب مختلف منتجاتها لتلبية الاحتياجات الخاصة بزبائننا من حيث الجودة والكمية، ثم هي تستحوذ بذلك على ما نسبته 20% من السوق الجزائرية، وقد بلغت هذه النسبة من خلال شعار الذي تبنته وهو " العميل في مركز اهتمامنا،

¹ الموقع الإلكتروني: WWW.miedea.com بتاريخ: 2018/03/15 على الساعة 12:30.

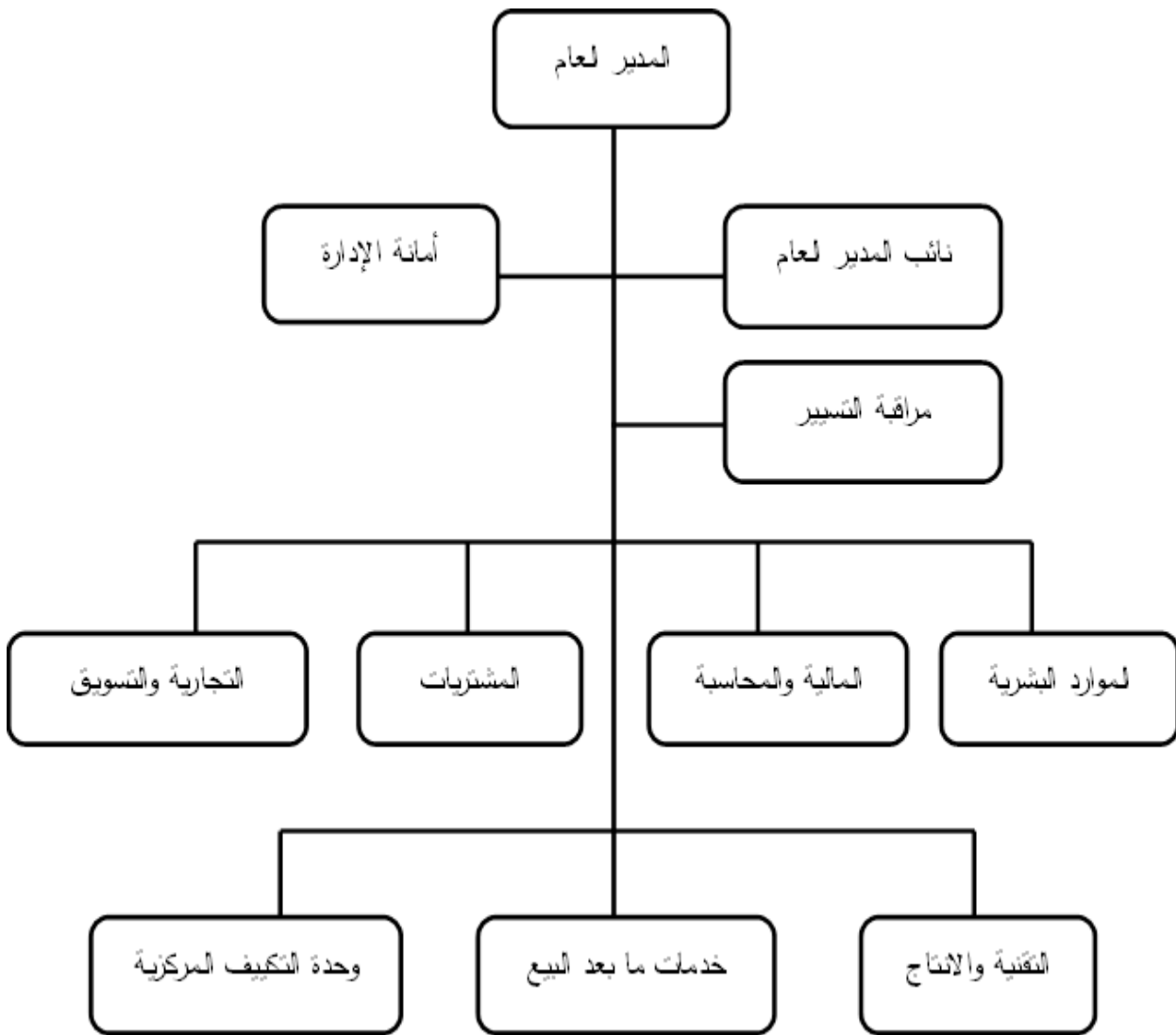
الجودة سببنا لكونها، السعر مفتاحنا للنجاح"، ثم ان الشركة تسعى إلى زيادة هذه الحصة من خلال توسيع شبكة التوزيع لديها وتقريب المنتج من المستهلك عن طريق مختلف نقاط التوزيع لها عبر الوطن.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم من ثلاث مستويات رئيسية، الادارة العليا والوسطى والتنفيذية وفيما يلي عرض لهذا الهيكل التنظيمي ويلي شرح مبسط له.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.

الشكل(4/1): الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة (الملحق رقم 04).

¹مراسلة مع رئيس مصلحة المبيعات بتاريخ: 2018/03/15.

ثانياً: شرح مبسط للهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.

أ. الإدارة العليا: وتتمثل في المديرية العامة والتي يرأسها المدير العام ثم مساعده ، ثم نائبه يليه المساعد على التدقيق ومراقبة التسيير كما تضم الإدارة العليا امانة الادارة العامة.

ب. الادارة الوسطى: وتشتمل على اربعة مصالح رئيسة وهي:

1. مصلحة ادارة الموارد البشرية: وهي التي توكل لها مهمة إدارة المورد البشري في الشركة وكل ما يتعلق بشأنه، وهي تضم أربعة أقسام ممثلة في المدير الرئيسي ومساعدته، قسم الأمن، قسم التنظيف، قسم تسيير الأشخاص والرواتب.

2. مصلحة الإدارة المالية والمحاسبة: هي المصلحة التي تقوم على الادارة المالية في الشركة وهذا باستخدام مختلف الاساليب الكمية والمحاسبية التي تساعد على القيام بهذه الوظيفة، تنقسم هذه المصلحة لثلاثة اقسام، قسم الميزانية والذي يهتم بإعداد كافة الموازنات داخل الشركة، ثم قسم المحاسبة التحليلية والمواد وهو قسم يقوم باحتساب مختلف التكاليف المتعلقة بنشاط الشركة، ثم قسم المحاسبة وهو القائم المباشر على صندوق اموال الشركة.

3. مصلحة الإدارة التجارية والتسويق: هذه المصلحة هي التي تقوم على مهمة العلاقات في السوق الأمامي أي مع المستهلك، وهي تشمل على ثلاثة فروع، اولها مصلحة التسويق وبها (دراسات التسويق، عمليات التسويق...)، تليها مصلحة المبيعات وتشمل (العمليات الخاصة بالبيع وشبكة المبيعات...)، بعدها مصلحة التوزيع والإرساليات وهي القائم بعمليات الشحن وتوصيل مختلف الطلبات.

4. مصلحة إدارة المشتريات: هي القائمة على علاقات السوق الخلفية للشركة وهي عمليات الشراء والتوريد والعلاقات مع الموردين من أجل التوريد والإمداد بمختلف الموارد.

ج. الإدارة التنفيذية: هذا المستوى هو يشمل على الجزء الهام من نشاط الشركة وهو الانتاج ، ويشمل على ثلاثة أقسام هي:

1. إدارة الإنتاج: يعتبر الإنتاج نشاط الشركة الرئيسي ثم تتبع باقي الانشطة المذكورة سابقاً والانشطة التي بعده، لذلك فهو القاعدة الرئيسية لنشاطها وتضم هذه المصلحة (ورشات الانتاج المختلفة، ورشة تهيئة الموظفين...)، وتشغل هذه الحصة الاكبر من الموارد البشرية للشركة.

2. مصلحة خدمات ما بعد البيع: وهي مصلحة ذات أهمية لتنافسية الشركة فهي تهتم بالضمانات المقدمة من طرف الشركة على منتجاتها ومختلف العمليات التي يمكن تقديمها لزيائنها بعد عملية الشراء.

3. مصلحة وحدة التكيف المركزية: وهي المصلحة التي تضم مختلف عمليات الصيانة الخاصة بأجهزة وآلات الشركة الانتاجية المختلفة.

المطلب الثالث: استراتيجية السوق في الشركة وواقع استثمارها للمورد البشري.

إن الاستراتيجية التي تتبعها منظمات الاعمال في السوق تدل على مدى تفاعلها مع التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، واستعدادها لفرض وجودها في السوق وتقوية تنافسيتها أمام منافسيها، كما أن واقع استثمار المنظمة لمواردها البشرية هو الذي يعكس مدى تماشي المنظمة مع المداخل الحديثة لبناء المزايا التنافسية، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى استراتيجية شركة أركوديم في السوق، وواقع استثمارها لمواردها البشري.

الفرع الأول: استراتيجية السوق المتبعة.

إن السوق الجزائرية التي تنشط فيها شركة أركوديم خاصة مجال انتاج الاجهزة الكهرومنزلية لا يكاد يخلو من المنافسة الشديدة، لذلك سنقوم بذكر أهم العلامات المنافسة لها في السوق ثم نمر إلى الاستراتيجية المتبعة من طرفها.

أولاً - أهم المنافسين: شركة أركوديم هي شركة تنشط في بيئة أعمال تمتاز بمنافسة شديدة من طرف الشركات الاخرى سواء الوطنية أو العالمية ومن اهم هذه الشركات نذكر: شركة إنيام ENIEM للإنتاج الاجهزة الكهرومنزلية، شركة كندور Condor، شركة جيو Gént، شركة إريس IRIS، شركة ستارلايت Starlight، شركة ال جي LG، شركة سامسونغ Samsung، شركة كيريرا Carira، شركة كوبرا Cobra... إلخ.

ثانياً - استراتيجية السوق: إن هذا الكم من الشركات التي تنشط في مجال انتاج وتسويق الاجهزة الكهرومنزلية إن دل على شيء إنما يدل على شدة المنافسة السوقية في هذا القطاع، وبالتالي فإنه من الضروري أن تتخذ شركة أركوديم استراتيجية خاصة بها للحفاظ على حصتها السوقية، ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف الشركة فإننا استنتجنا بأن الشركة تتبع إستراتيجية التركيز بالتميز، فالتميز يتمثل في جودة منتجاتها مقارنة بمنافسيها من حيث اقتصادها في استهلاك الطاقة كما تتميز منتجاتها بالسعر المتوسط، أما إستراتيجية التركيز فيمكن أن نقول بأنها تتمثل في استهدافها بمنتجاتها لفئة معينة من المستهلكين في السوق، فقد أكد مدير الشركة في حفل تكريم المتعاملين مع الشركة بأنها تعد مبادرة فريدة من نوعها حيث تحصلت مؤسسة توزيع "الاحوة ميساوي" في واد سوف على ما يفوق 400 مليون سنتيم ومؤسسة (سي أس دي) في غرداية على مبلغ يفوق 155 مليون سنتيم وهي الفئة التي تبحث عن المنتجات الأكثر اقتصاداً للطاقة فهي تحاول أن تشمل بالدرجة الأولى هذه الفئة، كما أكد أن الشركة قدمت ما يقارب 6 ملايين منحة كتحفيز لمختلف شبكات توزيعها عبر الوطن والتي هي في: (الجزائر، عناية، باتنة، بجاية، البليدة، قسنطينة، المدية، وهران، ورقلة، سطيف، تيزي وزو، تلمسان، أدرار،...).

الفرع الثاني: واقع الاستثمار في المورد البشري في شركة أركوديم.

يعتبر العنصر البشري حالياً هو المورد الاساسي لبناء ميزة تنافسية ومن أهم العوامل المسؤولة عن نجاحها في السوق، وحسب ما أفادتنا به مصلحة الموارد البشرية بالشركة فإن استثمارها في المورد البشري

تبدأ بعملية اختيارهم له فهي تختار موظفيها وعمالها استناداً لكفاءتهم وخبراتهم المهنية العالية ولا تتم عملية اختيارهم بصفة عشوائية، كما تتم عملية المحافظة عليه من خلال تكوينه وتعليمه باستمرار فـشركة أركوديم تتبع في عملية تكوينها لموردها البشري على نوعين من التكوين وهما: التكوين الداخلي والتكوين الخارجي، بحيث النوع الأول يتلقاه المستوى الثالث والرابع في الشركة وهي فئة العمال المهنيين والتقنيين والذين لهم علاقة مباشرة مع الجانب التقني أو الانتاجي، أي أن هذا النوع من الافراد يكون تكوينهم قريب من بيئة العمل من آلات وأجهزة التي يشتغلون عليها فالشركة تعتمد على التكوين الداخلي لهم باعتباره الأنسب لهم، أما النوع الثاني من التكوين وهو التكوين الخارجي والذي يكون عادة خارج الجزائر وهو عبارة عن الملتقيات والندوات التي تقيمها شركة ميديا في مختلف الفروع التابعة لها سواء في وطن التأسيس او المراكز التابعة لها في مختلف الدول، هذا النوع هو الذي يتلقاه الأفراد من المستوى الأول والثاني في الشركة وهم مختلف الاطارات ورؤساء المصالح في الشركة، ولأن هذا النوع من التكوين تكلفته عالية فقد خصت به تلك الفئة، فهو عبارة عن مشاركات للأفكار الجديدة بين الشركات والفروع التابعة لشركة ميديا، فهو يهتم كما ذكرنا الإداريين بدرجة أولى والمشرفون على العمل أكثر مما يهتم العاملين، فالمشرفون على العمل يمكنهم أن يشاركوا الافكار التي يتلقوها من خلال هذا التكوين مع من تحت إشرافهم من العاملين، وبالتالي يكون هذا التكوين قد وصل محتواه بهذه الطريقة لكل فرد من أفراد الشركة، والافراد من المستوى الاول والثاني ليسوا معرضين للاستفادة من التكوين الخارجي فقط بل إنهم يتلقون التكوين الداخلي أيضاً، لأنهم به يمكنهم من تنمية بعض الممارسات الادارية والعملية وتقنياتها وأبجديات التعامل المباشر مع من هم تحت اشرافهم ومسؤوليتهم.

المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص مجتمع الدراسة.

في هذا المبحث سنحاول أن نعطي نبذة عن مجتمع الدراسة وخصائصه كذلك عرض الأسلوب المستعمل في تحليل نتائج الدراسة، كما سنقوم فيه كذلك بعرض الاداة المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة.

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة أركوديم لإنتاج وبيع الأجهزة الكهرومنزلية والذين يفوق عددهم 150 عاملاً، يشمل كافة المستويات الادارية بما فيهم الاطارات، ورؤساء المصالح، والاعوان التنفيذيين، كما يشمل العمال المهنيين بمختلف مستوياتهم ، وقد تم إختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في الشركة بمختلف مستوياتهم وذلك بمساعد من رئيس قسم المبيعات، في الشركة وذلك من أجل إتمام إجراءات القيام بالدراسة.

وقد تم توزيع 40 إستبئانة عشوائياً على أفراد الشركة وقد تم الاعتماد على 27 من المسترجعة منها بعد ما تم استبعاد الملغية، وقد تم الاعتماد في إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس " ليكرت الخماسي" والذي يحتمل خمس إجابات وذلك لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان وذلك بمنح درجة واحدة

(01) للإجابة بعبارة غير موافق بشدة والدرجة الثانية(02) لعبارة غير موافق والدرجة الثالثة(03) لعبارة محايد والدرجة الرابعة(04) لعبارة موافق والدرجة الخامسة(05) لعبارة موافق بشدة وذلك لتسهيل عملية الدراسة وتحليل نتائجها.

وبحساب المدى بين أعلى درجة في المقياس وأدنى درجة نجد أن المدى يساوي 04، وحسب الدراسات السابقة فإن مقياس " ليكرت الخماسي" يقسم كما هو موضح فيما يلي:
(1,8-1) تأثير ضعيف جداً، (2,6-1,8) تأثير ضعيف، (3,4-2,6) تأثير متوسط، (4,2-3,4) تأثير عالي، (5-4,2) تأثير عالي جداً.

المطلب الثاني: الاداة المستعملة في الدراسة والبرنامج المستخدم لمعالجة البيانات.

يتضمن هذا المطلب كلاً من الاداة المستعملة في الدراسة التطبيقية للموضوع والأسلوب المستخدم في معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة، وهو ما سيتم التفصيل فيه.
أولاً: الاداة المستعملة في الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان والذي يتضمن في أوله تقديم لموضوع الدراسة وتعريفهم بهدفها العلمي لتشجيعهم على المشاركة في دراستنا للموضوع، لذا قمنا بتقديم موضوع الدراسة على أنه في إطار أكاديمي وأن هدفه هو دراسة مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية للشركة محل الدراسة، ويحتوي الاستبيان على ستة محاور والتي سيتم التفصيل فيها على شكل أربعة أقسام رئيسية على الترتيب وهي:

القسم الأول - وظيفة إدارة الموارد البشرية: والذي يتضمن أسئلة عن مدى فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة والتي تم ربطها بالفرضية الأولى للدراسة.

القسم الثاني - واقع الاستثمار في المورد البشري: والذي يتضمن أسئلة عن المحاور الثلاثة (برنامج التكوين والتحفيز، مشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني، تقييم برنامج التكوين)، والذي تم ربطها بالفرضية الثانية للدراسة.

القسم الثالث - تحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري: والذي تضمن أسئلة على مدى مساهمة المورد البشري في صنع وبناء ميزة تنافسية للشركة ما بين مثيلاتها في بيئة النشاط، والتي تم ربطها بالفرضية الثالثة للدراسة.

القسم الرابع - الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: والذي يتضمن المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: " العمر، الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل ".
ثانياً: البرنامج المستخدم لمعالجة البيانات.

اعتمدنا في معالجة اجابات الاستبيان على برنامج SPSS حزمة 23 والذي يقوم بمعالجة المدخلات باستخدام الأدوات الإحصائية ثم يتم إعطائها على شكل مخرجات في جداول أو رسومات وأشكال بيانية يتم

ترجمتها لتسهيل علينا عملية الملاحظة الدقيقة وتحليل وتفسير مختلف الأرقام الناتجة، وهذا من أجل فهم النتائج والحكم عليها بشكل صحيح.

المطلب الثالث: قياس ثبات وصدق فقرات الاستبيان.

تم إجراء خطوات ثبات فقرات الاستبيان باستخدام: **معامل ألفا كرونباخ**، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس مدى ثبات وصدق فقرات وأسئلة الاستبيان والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (4/1): معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ لفقرات محاور الاستبيان

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ الكلي
31	,849

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن معامل الثبات مرتفع وموجب حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0,849 وهي قيمة أكبر من 0,6 ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبولة جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة.

الجدول (4/2): معاملات الاتساق الداخلي بين الأسئلة وقياس الثبات لكل فقرة

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة حذف الفقرة	الانحراف في حالة حذف الفقرة	الترايط الكامل للعناصر المصححة	الفا كرونباخ في حالة حذف الفقرة
01	103,33	632,846	,604	,841
02	103,81	628,311	,627	,840
03	103,59	624,405	,719	,839
04	103,89	628,718	,551	,841
05	103,85	647,746	,275	,847
06	103,70	644,601	,367	,845
07	103,70	623,063	,669	,839
08	103,63	641,396	,364	,845
09	103,78	619,795	,711	,838
10	103,33	628,692	,639	,840
11	103,48	634,182	,477	,843

12	103,07	629,917	,609	,841
13	103,26	654,123	,203	,848
14	103,44	559,487	,498	,842
15	103,26	636,892	,461	,843
16	103,70	624,370	,703	,839
17	103,52	643,336	,386	,845
18	104,04	655,806	,141	,849
19	103,81	638,926	,446	,844
20	103,78	632,410	,587	,841
21	104,04	622,960	,665	,839
22	104,04	620,575	,704	,838
23	104,19	630,387	,522	,842
24	103,85	619,823	,669	,839
25	104,11	639,949	,351	,845
26	103,96	627,883	,588	,841
27	103,44	623,949	,711	,839
28	101,74	543,430	,175	,922
29	103,44	639,872	,519	,843
30	103,81	636,849	,548	,843
31	103,59	636,328	,585	,842

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

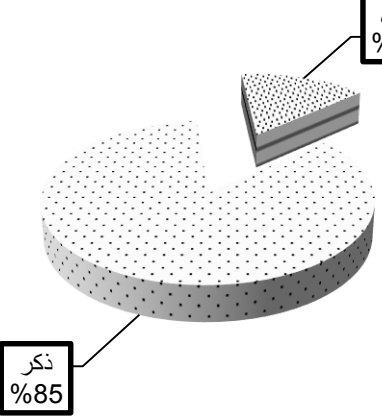
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أي فقرة سوف يؤثر أو يخفض هذا الحذف بما يزيد عن نسبة 80% في نسبة صدق وثبات باقي فقرات الاستبيان بل هناك فقرة قد تؤثر في خفض نسبة الصدق والثبات الكلية لأكثر من 90% وهي الفقرة رقم 28، هذا مما يدل على أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان بالنسبة للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا المبحث استكمال عرض الدراسة الميدانية من خلال محاور الاستبيان وتفسيرها وتحليل نتائجها ومناقشتها.

الفرع الأول: تحليل خصائص وسمات عينة الدراسة.

أولاً - متغير الجنس:

الشكل (4/2): تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	الجدول (4/3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.			
	النسبة	التكرار	نوع الفئة	نوع المتغير
	85,2	23	ذكر	الجنس
	14,8	4	انثى	
	100,0	27	المجموع	
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.				

تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها لمتغير الجنس والموضحة في الشكلين أعلاه أن عدد الذكور بلغ 23 فرداً من مجموع 27 فرداً وهو ما يوافق نسبة 85% كما تبين كذلك ان عدد الإناث هو 4 أفراد بما يوافق نسبة 15% وهذا يدل على تشكيلة أفراد الشركة تعتمد في أعمالها على العنصر الرجالي أكثر من عنصر المرأة.

ثانياً - متغير العمر:

الجدول(4/4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.		الشكل(4/3): تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	
نوع المتغير	نوع الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 25	1	3,7
	من 25 الى 35	18	66,7
	من 35 الى 45	5	18,5
	من 45 فما فوق	3	11,1
	المجموع	27	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel.

يتضح لنا من خلال النتائج المعروضة في الجدول والشكل أعلاه أن الشركة تتوفر على فئة الشباب بنسبة كبيرة وهو ما يفسره نتائج الفئة الثانية والثالثة والمحصورة أعمارهم ما بين (25-35) و (35-45) بما يعني أنها تتوفر على طاقة بشرية شبابية كبيرة، في حين النسب المتبقية لفئة فوق 45 سنة وأقل من 25.

ثالثاً - متغير سنوات العمل:

الجدول(4/5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.		الشكل(4/4): تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.	
نوع المتغير	نوع الفئة	التكرار	النسبة
سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	12	44,5
	من 5 الى 8	9	33,3
	من 9 الى 13	3	11,1
	من 13 فما فوق	3	11,1
	المجموع	27	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الشكل والتوضيح البياني أعلاه واللذان يعبران عن مستوى الخبرة لأفراد عينة الدراسة وذلك باعتبار مدة عملهم فيها، فنجد أن النسبة الأكبر كانت للفئة التي اشتغلت في الشركة مدة أقل من 05 سنوات والأقل خبرة فيها مقارنة بالفئات الأخرى، بحيث اشملت على 12 فرداً بنسبة 44,5 % وهو ما يدل على أن أفراد الشركة ليست لهم الخبرة الكافية في مجال مهنتهم وهو ما يزيد من حاجة الشركة إلى تكوين وتعليم أفرادها، في حين أن الفئة التي تفوق سنوات خبرتهم 13 سنة فما فوق بنسبة 11,1 % وهو ما يقابل 03 أفراد ويمكن للشركة الاعتماد عليهم في تعليم وتكوين الفئات الأخرى لأقل خبرة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

رابعاً - متغير المستوى التعليمي.

الجدول (4/6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.		الشكل (4/5): تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	
نوع المتغير	نوع الفئة	التكرار	النسبة
المستوى العلمي	ابتدائي	0	0
	متوسط	1	3,7
	ثانوي	7	25,9
	ليسانس او دبلوم	12	44,4
	ما بعد التدرج	7	25,9
	المجموع		27

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel .

من خلال الأرقام أعلاه والتي تعبر على المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أغلبية الافراد في مستوى متحصلين فيه على الشهادة الجامعية ليسانس أو الدبلوم وذلك بنسبة 44,4 % وهو ما يدل أن الشركة تتوفر على أفراد يتمتعون بكفاءة مهنية وعلمية مما يستوجب عليها أن تستغلها وتفعّلها بالقدر الذي يحقق لها أهدافها، في حين نجد أن ما نسبته 25,9 % لهم مستوى ما بعد التدرج بنفس النسبة التي جاءت لمن لهم مستوى تعليم ثانوي ، في حين نجد أن المستوى ما دون الثانوي يكاد يكون معدوم وهو ما نسبته 3,7 % .

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبيان.

سيتم في هذا الفرع تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أسئلة الاستبيان وذلك استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي الذي تم ذكره سابقاً وفيما يلي تحليل كل محور من محاور هذا الاستبيان.

أولاً - وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة.

الجدول (4/7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تولي الشركة اهتمام كبيراً لإدارة الموارد البشرية.	3.74	1.095	عالي
02	تستند في عملها الى الاساليب العلمية الدقيقة.	3.26	1.196	متوسط
03	تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف الشركة.	3.48	1.156	متوسط
04	برامج التنمية البشرية في الشركة مفيدة.	3.19	1.331	متوسط
05	تقوم بدورها في الشركة وتعمل بفعالية.	3.22	1.281	متوسط
	الكلية	3.3778	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لدور ومكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية في شركة أركوديم أنها قد تراوحت ما بين 3,19 إلى 3,74 وبنحرفات معيارية من 1,33 إلى 1,09 وهذا ما يعني موافقة نسبته للعينة التي تقيس دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة وهي بين تأثير متوسط وعالي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى والمتمثلة في "تولي الشركة اهتمام كبيراً لإدارة الموارد البشرية" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,74، ثم تأتي العبارة الثالثة في المرتبة الثانية التي تنص على "تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف الشركة" بمتوسط حسابي بلغ 3,48، ثم تليها العبارة الثانية والخامسة في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,26 و 3,22 على التوالي، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص على أن "برامج التنمية البشرية في الشركة مفيدة" بمتوسط حسابي بلغ 3,19.

كما تعد مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة أحد أهم العوامل التي يقاس بها مدى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في موردها البشري، وتبين لنا النتائج المتحصل عليها من الاستبيان والموضحة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ 3,37 أي أنه ينتمي إلى المجال [2,6-3,4] بمعنى ذو تأثير متوسط، كما تحصلنا على معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² (انظر الملحق رقم 03 الجدول

رقم 01) حيث معامل الارتباط الخطي بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة أركوديم نلاحظ أنه بلغ 0,667 وهو ارتباط متوسط، وأن معامل التحديد الذي يمثل مدى تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية هو 0,445.

ثانياً - برنامج التكوين والتحفيز في الشركة.

الجدول (4/8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبرنامج التكوين والتحفيز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقوم الشركة بتكوين العاملين بصفة دورية.	3.37	1.149	متوسط
02	تولي الشركة اهتماما كبيرا للتكوين.	3.37	1.275	متوسط
03	يساعدني على تنمية مهاراتي للقيام بوظيفتي.	3.44	1.311	عالي
04	يناسب برنامج التكوين احتياجاتي المهنية.	3.30	1.295	متوسط
05	أقتنع بأنه مهم لعملي.	3.74	1.163	عالي
06	يساعدني برنامج التكوين على تبادل الخبرات مع زملاء العمل.	3.59	1.309	عالي
07	أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفعني لأن اكون.	4.00	1.177	عالي
08	أتشوق لحضور دورة تكوينية.	3.81	1.145	عالي
09	أشعر بالرضا عن الحوافز المقدمة من قبل الشركة.	3.63	3.924	عالي
10	يزيد التحفيز من درجة انتمائي للشركة.	3.81	1.241	عالي
	الكلية	3.6074	-	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمدى فعالية برنامج التكوين والتحفيز في شركة أركوديم أنها قد تراوحت ما بين 3,30 إلى 4,00، وانحرافات معيارية من 1,29 إلى 1,17، وهذا ما يعني موافقة نسبته لعينة الدراسة التي تبين مدى فعالية برنامج التكوين والتحفيز في الشركة وهي بين تأثير متوسط وعالي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة السابعة والمتمثلة في "أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفعني لأن اكون" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,00، ثم تأتي العبارة الثامنة والعاشر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,81، ثم تليها العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة التي تنص على أن التكوين "أقتنع بأنه مهم لعملي" بمتوسط حسابي بلغ 3,74، ثم تأتي العبارة التاسعة والسادسة في المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 و 3,59 على التوالي، ثم تليها العبارة الثالثة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,44، ثم تليها العبارتين الأولى والثانية في

المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,37 ثم تأتي العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3,30 التي تنص على " يناسب برنامج التكوين احتياجاتي المهنية".

كما يتضح لنا من خلال المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ 3,60 وهو عبارة عن مجموع المتوسطات على المؤشرات العشرة الدالة على ذلك والذي يقع في المجال [4,2-3,4] وهو ما يعني أنه ذو تأثير عالي، كما تحصلنا على معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 (انظر الملحق رقم 03 الجدول رقم 02)، حيث معامل الارتباط الخطي بين برنامج التكوين والتحفيز وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة أركوديم نلاحظ أنه بلغ 0,566 وهو ارتباط متوسط، وأن معامل التحديد الذي يمثل مدى تأثير برنامج التكوين والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية هو 0,32.

ومن الأرقام المذكورة نستنتج أن الشركة تعتمد بدرجة كبيرة لإستثمار في موردها البشري على برامج التكوين والتحفيز، وهو ما يبين أن التكوين يساهم في تحسين وتطوير معارف ومهارات الموظفين مما يساعدهم على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة، كما أن للتحفيز دور لا يمكن استبعاده في تشجيع العاملين ودفعهم للعمل من أجل تحريك القوى الكامنة لديهم، ويكون ذلك باستخدام عدة وسائل قد تكون معنوية أو مادية مما يزيد من درجة انتمائهم للشركة.

ثالثاً - مشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني:

الجدول (4/9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يتمتع المدربون بمعلومات وافية عن نشاط الشركة.	3.37	1.182	متوسط
02	أفضل أن يكون المدرب من داخل الشركة.	3.56	1.155	عالي
03	أفضل أن يكون المدرب من خارج الشركة.	3.04	1.344	متوسط
04	يربط المدربون المادة التكوينية بالواقع العملي للمندربين.	3.26	1.196	متوسط
05	يتمتع المدربون بأسلوب جيد في الاقناع وإيصال محتوى البرنامج.	3.30	1.137	متوسط
	الكلي	3.303	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأهمية ودور مشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني في شركة أركوديم ومدى مساهمتهم في نجاح وإيصال محتوى العملية التكوينية أنها قد تراوحت ما بين 3,04 إلى 3,56 وبانحرافات معيارية من 1,34 إلى 1,15 وهذا ما يعني موافقة نسبته لعينة الدراسة التي تبين أهمية ودور مشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني في شركة أركوديم وهي بين تأثير متوسط وعالي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الثانية التي تنص " أفضل أن يكون المدرب من داخل الشركة" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,56، ثم تأتي العبارة الأولى التي تنص " يتمتع المدربون بمعلومات وافية عن نشاط الشركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,37، ثم تأتي العبارة الخامسة والرابعة في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,26 و 3,30 على التوالي، ثم تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة الثالثة التي تنص " أفضل أن يكون المدرب من خارج الشركة" بمتوسط حسابي بلغ 3,04.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المحور قد بلغ 3,30 وهو بذلك يتراوح ما بين [3,4-2,6] وهو ما يعني أنه ذو تأثير متوسط، كما قد حصلنا على معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² (انظر الملحق رقم 03 الجدول رقم 03)، حيث معامل الارتباط الخطي بين مؤطري برامج التكوين وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة أركوديم نلاحظ أنه بلغ 0,592 وهو ارتباط متوسط، وأن معامل التحديد الذي يمثل مدى تأثير أداء المؤطرين للبرامج التكوينية في تحقيق الميزة التنافسية هو 0,350، وهو ما يمكن تفسيره بأنه للمكونين دور مقبول في إنجاح العملية التكوينية وكما أن العمال يفضلون أن يكون المدرب أو المكون من داخل الشركة بما له من معلومات وافية عن نشاط الشركة، وذلك بما يسمح لهم بتبادل الخبرات والمعارف والمهارات معه.

رابعاً - تقييم برنامج التكوين:

الجدول (4/10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لتقييم برنامج التكوين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقوم الشركة بقياس الاداء قبل إعداد برنامج التكوين.	3.04	1.285	متوسط
02	تتابع الشركة تطبيق البرنامج التكويني كما هو مخطط له.	3.04	1.285	متوسط
03	يساعدني رئيسي على تطبيق ما تدرت عليه.	2.89	1.840	متوسط
04	أعتبر التكوين الذي أتلقاه فرصة لتغيير جو العمل.	3.22	1.368	متوسط
05	أعتبر التكوين الذي أتلقاه فرصة للتخلص من أعباء العمل.	2.96	1.427	متوسط
06	تقوم الشركة بمتابعة المتدربين لتطبيق ما تدرىوا عليه.	3.11	1.281	متوسط
	الكلية	3.0432	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمدى متابعة وتقييم برنامج تكوين الموارد البشرية في شركة أركوديم أنها قد تراوحت ما بين 2,89 إلى 3,22 وبانحرافات معيارية من 1,84 إلى 1,36 وهذا

ما يعني موافقة نسبه لعينة الدراسة التي تبين مدى متابعة وتقييم برنامج تكوين الموارد البشرية في الشركة وهو يقع في التأثير المتوسط.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الرابعة التي تنص "أعتبر التكوين الذي ألتقاه فرصة لتغيير جو العمل" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,22، ثم تليها العبارة السادسة التي تنص "تقوم الشركة بمتابعة المتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,11، ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى والثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,04، ثم تليها العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,96، ثم تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة الثالثة التي تنص "يساعدني رئيسي على تطبيق ما تدربت عليه" بمتوسط حسابي بلغ 2,89. كما يمكن أن نستنتج من خلال المتوسط العام لأسئلة هذا المحور والذي بلغ 3,04 وهو بذلك يقع في المجال [3,4-2,6] وهو ما يعني أن له تأثير متوسط، كما قد حصلنا على معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² (انظر الملحق رقم 03 الجدول رقم 04)، حيث معامل الارتباط الخطي بين عملية تقييم برامج التكوين وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة أركوديم نلاحظ أنه بلغ 0,587 وهو ارتباط متوسط، وأن معامل التحديد الذي يمثل مدى تأثير عملية تقييم برامج التكوين في تحقيق الميزة التنافسية هو 0,344، وهو ما يمكن تفسيره بأن لوظيفة إدارة الموارد البشرية دور لا بأس به من متابعة وتقييم برنامج التكوين في الشركة، بحيث تعد هذه المرحلة أصعب مرحلة من بين مراحل العملية التكوينية وذلك أن تقييم فعالية وكفاءة العملية التكوينية في الشركة ترتبط بالعدد من العوامل المتداخلة مع بعضها البعض، فالتكوين يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الاهداف وليس هدفا بذاته.

خامساً - تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنمية المورد البشري:

الجدول (4/11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تعتبر الشركة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة.	3.63	1.182	عالي
02	يعمل التكوين على تعزيز تنافسية الشركة.	3.85	0.818	عالي
03	يسهم التكوين في زيادة منافستي لزملائي حول القيام بالأعمال.	3.63	1.006	عالي
04	تتبع الشركة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.	3.26	1.059	متوسط
05	تبني الشركة اساس تنافسيته على ولاء العاملين فيها.	3.48	1.014	عالي
	الكلية	3.5704	-	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لدور تنمية المورد البشري في كسب ميزة تنافسية لشركة أركوديم أنها قد تراوحت ما بين 3,26 إلى 3,85، وانحرافات معيارية من 1,05 إلى 0,81 وهذا ما يعني موافقة نسبته لعينة الدراسة التي تبين دور تنمية المورد البشري في كسب الشركة ميزة تنافسية وهي بين تأثير متوسط وعالي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الثانية التي تنص " يعمل التكوين على تعزيز تنافسية الشركة" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,85، ثم تليها العبارة الأولى والثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,63 اللتين تنصان " تعتبر الشركة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة" و"يسهم التكوين في زيادة منافستي لزملائي حول القيام بالأعمال" على التوالي، ثم تأتي العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,48، ثم تليها في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص " تتبع الشركة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها" وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3,26.

كما يمكننا أن نستنتج من خلال المتوسط العام لفقرات هذا المحور في الجدول أعلاه والذي قد بلغ 3,57 والذي يقع في المجال ذو التأثير العالي [3,4-4,2] وهو ما يدل على أن لتنمية المورد البشري دور في كسب الشركة ميزة تنافسية وذلك من خلال المعارف والخبرات التي تكون لدى الأفراد في الشركة، فالمورد البشري يعد في عصرنا الحالي أهم ثروة داخل المنظمة بناءً على ما يمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وما يتمتع به من صفات ومهارات تحدد مكانة هذه الشركة وموقعها في قافلة النمو والتطور مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال إستغلال المورد البشري أحسن إستغلال.

خلاصة الفصل:

أردنا من خلال هذا الفصل الاجابة على إشكالية الدراسة من الجانب الواقعي والتطبيقي والمتمثلة في ما مدى مساهمة الاستثمار في المورد البشري لشركة أركوديم في بناء ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال، إذ حاولنا الاجابة عليها وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي وواقع الاستثمار للمورد البشري فيها، أما المبحث الثاني فقد تم عرض فيه الطريقة وأدوات جمع البيانات والاساليب المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

ولقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن شركة أركوديم تؤمن بأن المورد البشري يعد أهم أصل من أصول المنظمة ولذلك فهي تسعى دائماً لتطوير مهاراته ومعارفه من خلال مختلف برامج التكوين الداخلية والخارجية، فهي تعتبر التكوين أهم عامل من عوامل الاستثمار في المورد البشري وذلك دون إهمال العوامل الاخرى المساهمة في الإستثمار في المورد البشري.

وفي الاخير تبقى شركة أركوديم ميديا لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية لولاية برج بوعرييج مجرد نموذج أردنا أن نظهر من خلاله نتائج دارستنا الميدانية وذلك لتوضيح الدور الذي يأخذه هذا المورد في الوقت الراهن.

الخاتمة

يقول مالك ابن نبي " إن الاقتصاد اليوم ليس قضية إنشاء بنك وتشيد مصانع فحسب بل هو قبل ذلك تشيد الانسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات"¹، من هذه المقولة يتبين لنا أن عملية تكوين وتعليم المورد البشري وتنميته بشكل عام، أصبحت ضرورة حتمية على كل منظمة تسعى الى الريادة والتقدم وتحقيق أهدافها.

لهذا جاءت دراستنا والتي حاولنا فيها الإجابة على الاشكالية المطروحة في المقدمة وهي " ما مدى مساهمة الاستثمار في المورد البشري لشركة أركوديم في بناء ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال"، بحيث توصلنا إلى أن العنصر البشري في منظمات الاعمال هو أهم مورد والصرح الذي يمكن للمنظمة أن تشيد عليه أعمالها لتحقيق اهدافها المستقبلية، لكن هذا المورد لا يمكن ان للمنظمة أن تحصل عليه جاهزاً، بل يجب أن تبذل جهداً لكي يتم تكوينه، فالموارد التكنولوجية والمالية قد تكون متاحة لأي منظمة وتكون لها فرصة الحصول عليها من مصادرها المختلفة لكن الموارد البشرية ذو الكفاءة هو الذي يصنع الفرق، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات التي تسعى لإستثمار في المورد البشري هو لأجل بناء منظمة معاصرة ومتطورة وذات تنافسية عالية، فما يمكن أن يحققه هذا المورد المهم إذا ما تم استثماره بشكل فعال ربما لا يمكن الحصول عليها من مورد آخر، فالقيمة المضافة التي تحصل عليها المنظمة من ورائه تؤدي بها إلى صنع ميزة تنافسية وذلك من خلال الافكار والابداعات المختلفة والتي يتم استخراجها من الافراد من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على طرحها لفائدة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها، كما أن دور المنظمة في تطوير وصقل الابداعات والافكار يكون من خلال عملية التكوين والتطوير والتعليم وغيرها، ثم إن هذه الافكار إذا ما استغلت بشكل مثالي حتماً ستصل بالمنظمة إلى مكانة عالية تحقق بها الريادة والتقدم في نشاطها، لكن المزايا التنافسية التي تُحقق من خلال المورد البشري لها ميزة خاصة وهي إمكانية إستدامتها والمحافظة عليها لوقت أطول، كما يصعب على الغير تقليدها مما يضمن للمنظمة بقاءها واستمرارها في بيئة الأعمال المعروفة بالتغيير الدائم والحركية المستمرة وذلك من أجل مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، لهذا فالمنظمات التي تسعى للبقاء وتحقيق أهدافها فإن الاستثمار في المورد البشري هو سبيلها لذلك.

¹ مالك ابن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، ط12، دار الفكر، دمشق، 2016، ص59.

نتائج اختبار الفرضيات:

تم في مقدمة الدراسة وضع حلول أولية للمشكل المطروح حول موضوع الدراسة تقبل الصحة أو الخطأ ومن خلال المحتوى الذي تطرقنا إليه يمكننا التأكد من مدى صحتها أو خطأها، وقد توصلنا إلى أن:

الفرضية الرئيسية: فرضية صحيحة التي تقول بأن مساهمة المورد البشري في بناء ميزة تنافسية للمنظمة تكون بقدر انفاقها على تنميته، وتلبية احتياجاته وبذلك يتحقق الاستثمار الفعال.

الفرضية الأولى: فرضية خاطئة، لأنه تبين لنا أن المورد البشري هو أهم أصل من أصول المنظمة وذلك من خلال ما توصلنا إليه من تحليل فقرات المحور الأول فتبين لنا أن الاهتمام بالمورد البشري وإدارته في المنظمة يمثل ما يقارب النصف من المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: فرضية صحيحة، هذا استناداً إلى ما توصلنا إليه من خلال تحليل نتائج محاور الاستبيان التي تتعلق بواقع الاستثمار في المورد البشري، فتبين أن لتنمية المورد البشري الدور الكبير لتطوير وتحسين كفاءة الأفراد.

الفرضية الثالثة: فرضية صحيحة، حيث تبين لنا من تحليل نتائج المحور الخامس، أن الميزة التنافسية المستدامة والتي يصعب على المنافسين تقليدها هي تلك التي يتم بنائها استناداً إلى اهتمام المنظمة بالمورد البشري وتنميته.

نتائج العامة:

- ❖ يعتبر المورد البشري أهم ركيزة لبناء التقدم بصفة عامة وتحقيق النجاح بصفة خاصة في بيئة النشاط التي تتسم بالحركة والتغيير المستمرين.
- ❖ للتكوين دور في تحسين وتطوير معارف ومهارات الموظفين مما يساعدهم على تبادل الخبرات بينهم للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة، كما للتحفيز دور في تشجيع الموظفين وزيادة ولاءهم للشركة.
- ❖ يساهم مؤطروا برنامج التكوين في إنجاح العملية التكوينية من خلال مشاركتهم في إيصال محتوى البرنامج بكفاءة وفعالية للمتكونين، وبالتالي تحقيق الاستثمار الامثل للمورد البشري في المنظمة.
- ❖ تعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني مرحلة مهمة لقياس مدى نجاح البرنامج، لأن دور العملية التكوينية لا ينتهي باختتام البرنامج التكويني وعودة الموظفين إلى موقعهم الوظيفية.
- ❖ يعد التكوين وسيلة لتحقيق الاهداف وليس غاية.

توصيات الدراسة:

- ❖ على منظمة الأعمال ان تنفق بالقدر الكافي مادياً ومعنوياً على موردها البشري لكي تحقق بذلك الاستثمار الأمثل فيه وذلك هو الاستثمار الحقيقي لهذا المورد.
 - ❖ على المنظمة ان تخطط وبعناية فائقة لبرامج تنمية مواردها البشرية.
 - ❖ يجب على منظمات الأعمال أن تهتم بشكل كبير لإدارة الموارد البشرية وأن تضعها في الدرجة الأول على سلم أولوياتها.
 - ❖ يجب على المنظمة أن تطور من آليات استثمارها لمواردها البشرية.
 - ❖ على المنظمة أن تقيس جدوى برامجها التكوينية وتتابع الأفراد لتطبيق ما تعلموه.
 - ❖ على منظمات الأعمال أن تسعى بجهد لتحقيق التميز التنافسي.
- أفاق الدراسة:** من خلال دراستنا لموضوع "الإستثمار في المورد البشري واتخاذ كآلية لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية" يمكن أن تنبثق عنه مواضيع عدة والتي ترتبط بأحد جوانب دراستنا ونذكر منها:
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة الأعمال.
 - ❖ الإبداع والإبتكار مدخل لتحقيق التميز التنافسي في منظمة الأعمال.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق، القاهرة مصر، 2006.
3. بوخريسة بوبكر ومعمر داوود وسعدون يوسف وسموك علي ولحشرش موسى، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة، المحمدية الجزائر، 2008.
4. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2008.
5. جنيفر جوي وماثيوز ودفيد ميغنسون ومارك سورتيز، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء احمد اصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2008.
6. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
7. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2009.
8. خضير كاظم وياسين كاسب، إدارة المورد البشري، ط2، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009.
9. رولا نايف لمعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2012.
10. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2007.
11. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 2004.
12. سهيلة محمد و علي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، عمان الأردن، 2007.
13. صالح مهدي وطاهر محسن، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2008.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، دار الإشعاع، الإسكندرية، 2001.
15. عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2009.
16. عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجي، دار الأيام، عمان الأردن، 2015.
17. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد، عمان الاردن، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب، القاهرة مصر، 1997.
19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن، 2011.
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة، عمان الأردن، 2008.
21. مالك ابن نبي، المسلم في عالم الإقتصاد، ط 12، دار الفكر، دمشق، 2016.
22. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان الأردن، 2016.
23. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
24. محفوظ احمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان الأردن، 2010.
25. محمد أحمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009.
26. مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية ، القاهرة مصر، 2009.
27. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2008.
28. نادر أحمد بوشیخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار الصفاء، عمان الاردن، 2010.
29. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل، جامعة الزيتونية الاردنية، 2007.
30. نور الدين حاروش، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
31. نيفين حسن شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية مصر، 2008.
32. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، دار الاهلية، عمان الاردن، 2005.
33. يحه عيسى ولعلاوي عمر وبلحيمر ابراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
34. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان الاردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

الرسائل الجامعية:

1. بن جدو بن عليّة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بومرداس، 2015/2014.
2. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2011/2010.
3. حبابنة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميز التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
4. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
5. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
6. قريشي محمد، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.
7. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
8. مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
9. هشام بوكوفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

قائمة المصادر والمراجع

المجلات:

1. اكرام محسن الياسري وظفر ناصر حسين، اثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، 2003.
2. طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الاداء، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 97، 2013.
3. ليازيد وهيبية، اثر الحوافز على الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 22.

المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني: www.miedea.com
2. محمد لحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk.
3. فرعون أحمد ومحمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الموقع الإلكتروني: iefpedia.com.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. Meehan, Corporate Social Responsibility: the 3c-SR model, International Journal of social economics, vol 33.
2. Ramadan, the influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments E-Leader Budapest, 2010.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الإستبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرنا افادتكم اننا بصدد اعداد هذا الاستبيان نستكمل به متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار بحث تحت عنوان "الاستثمار في المورد البشري واتخاذ كآلية لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية" تخصص "إدارة الاعمال"، يمثل هذا الاستبيان مصدر اساسي لتأمين هذا البحث وتبليغه أهدافه.

ان نجاح هذا العمل البحثي متوقف على مدى تعاونكم معنا، آمليين تكرمكم بالاطلاع على كل عبارة في هذا الاستبيان بموضوعية، علما أن معلوماتكم سوف تكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا وسيكون لها الاثر في التوصل إلى نتائج إيجابية بإذن الله.

I. وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تولي الشركة اهتمام كبيرا لإدارة الموارد البشرية.					
تستند في عملها الى الاساليب العلمية الدقيقة.					
تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف الشركة.					
برامج التنمية البشرية في الشركة مفيدة.					
تقوم بدورها في الشركة وتعمل بفعالية.					

II. برنامج التكوين والتحفيز في الشركة:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقوم الشركة بتكوين العاملين بصفة دورية.					
تولي الشركة اهتماما كبيرا للتكوين.					
يساعدني على تنمية مهاراتي للقيام بوظيفتي.					
يناسب برنامج التكوين احتياجاتي المهنية.					
أقتنع بانه مهم لعملي.					
يساعدني برنامج التكوين على تبادل الخبرات مع زملاء العمل.					

					أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفعني لأن اتكون.
					أتشوق لحضور دورة تكوينية.
					أشعر بالرضا عن الحوافز المقدمة من قبل الشركة.
					يزيد التحفيز من درجة انتمائي للشركة.

III. مشرفوا ومؤطروا البرنامج التكويني:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
يتمتع المدربون بمعلومات وافية عن نشاط الشركة.					
أفضل أن يكون المدرب من داخل الشركة.					
أفضل أن يكون المدرب من خارج الشركة.					
يربط المدربون المادة التكوينية بالواقع العملي للمتدربين.					
يتمتع المدربون بأسلوب جيد في الإقناع وإيصال محتوى البرنامج.					

IV. تقييم برنامج التكوين:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
تقوم الشركة بقياس الاداء قبل إعداد برنامج التكوين.					
تتابع الشركة تطبيق البرنامج التكويني كما هو مخطط له.					
يساعدني رئيسي على تطبيق ما تدرت عليه.					
أعتبر التكوين الذي أتلقيه فرصة لتغيير جو العمل.					
أعتبر التكوين الذي أتلقيه فرصة للتخلص من أعباء العمل.					
تقوم الشركة بمتابعة المتدربين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.					

V. تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنمية المورد البشري:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تعتبر الشركة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة.				
يعمل التكوين على تعزيز تنافسية الشركة.				
يسهم التكوين في زيادة منافستي لزملائي حول القيام بالأعمال.				
تتبع الشركة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.				
تبنى الشركة اساس تنافسيته على ولاء العاملين فيها.				

VI. البيانات الشخصية:

1. العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 25	<input type="checkbox"/>	من 25 الى 35
<input type="checkbox"/>	من 35 الى 45	<input type="checkbox"/>	من 45 فما فوق
2. الحالة الإجتماعية:

<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج
<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	أرمل
3. الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------
4. المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	ليسانس او دبلوم	<input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج		
5. سنوات العمل:

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 الى 8
<input type="checkbox"/>	من 9 الى 13	<input type="checkbox"/>	من 13 فما فوق

شكراً على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (02)

الجدول رقم (01)

		تولي الشركة	تستند في عملها..	تعمل على...	برامج التتبع...	تقوم بدورها...	M1
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,74	3,26	3,48	3,19	3,22	3,3778
	Ecart type	1,095	1,196	1,156	1,331	1,281	,93699

الجدول رقم (02)

		تولي الشركة	أشعر بالرضى	أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفع...	يساعدني برنامج التدريب على...	أقتنع بأنه مهم لعملي.	يناسب برنامج التدريب...	يساعدني على تنمية..	اهتماما كبيرا للتكوين	تقوم الشركة با	M2	
N	Valid e	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
	Manq uant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	3,37	3,37	3,44	3,30	3,74	3,59	4,00	3,81	3,63	3,81	3,6074
	Ecart type	1,149	1,275	1,311	1,295	1,163	1,309	1,177	1,145	3,924	1,241	-

الجدول رقم (03)

		يتمتع المدربون بمعلومات..	أفضل أن يكون المدرب من افراد الشركة	أفضل أن يكون المدرب من خارج الشركة	يربط المدربون...	يتمتع المدربون بأسلوب	M3
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,37	3,56	3,04	3,26	3,30	3,3037
	Ecart type	1,182	1,155	1,344	1,196	1,137	,80263

الجدول رقم (04)

		تقوم الشركة بمتابعة المتدربين لتطبيق ما	أعتبر التدريب الذي أتلقاه فرصة لتغيير جو العمل	يساعدني رئيسي على تطبيق...	تتابع الشركة تطبيق البرنامج...	تقوم الشركة بقياس الاداء...	M4
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,04	3,04	2,89	3,22	2,96	3,11
	Ecart type	1,285	1,285	1,340	1,368	1,427	1,06778

الجدول رقم (05)

		تعتبر الشركة المورد البشري قيمة...	يعمل التدريب على تعزيز تنافسية الشركة...	يسهم التدريب في زيادة منافسيتي للآخرين...	تتبع الشركة استراتيجية لاستراتيجية	تبنى الشركة اساس تنافسيها...	m5
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,63	3,85	3,63	3,26	3,48	3,5704
	Ecart type	1,182	,818	1,006	1,059	1,014	,83887

الملحق رقم (03)

الجدول رقم (01)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 ^a	,445	,422	,63749

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية

الجدول رقم (02)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 ^a	,320	,293	,70526

a. Prédicteurs : (Constante), تكوين

الجدول رقم (03)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 ^a	,350	,324	,68949

a. Prédicteurs : (Constante), مشرف

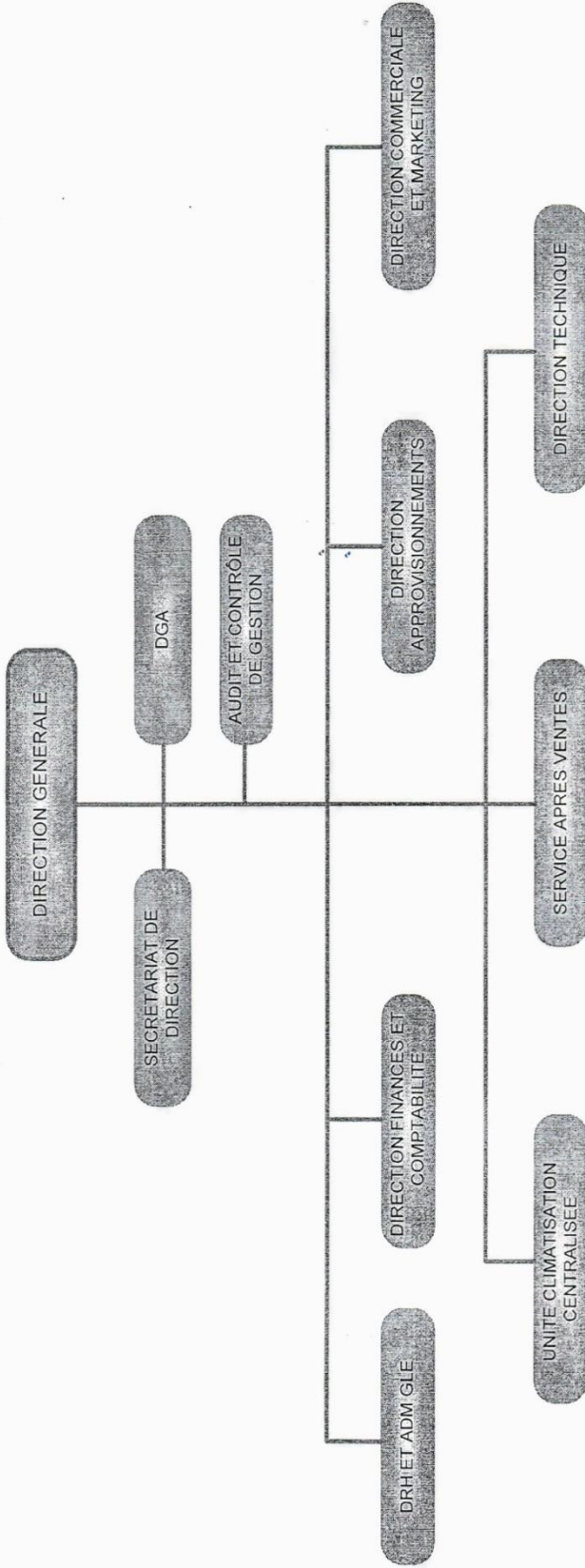
الجدول رقم (04)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,344	,318	,69266

a. Prédicteurs : (Constante), تقييم

الملحق رقم (04)



<p>EMETTEURS</p> <p>ML. BENBELAID</p> <p>I. BOUZIANE</p>	<p>APPROUVE PAR LE GERANT: Rabah DAOUID</p>	<p>NOTIFICATION</p>
--	---	---------------------

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاستثمار في المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال عرض مفهوم إدارة الموارد البشرية والتعريف بأهم وظائفها ومراحل تطورها ومفهوم التكوين والتحفيز إضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها ومصادر الحصول عليها وذلك من أجل إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم الاعتماد فيه على الاستبيان تضمن أسئلة تتعلق بالمحاور الخمسة تصب في فكرة فرضيات الدراسة والتي تم تحليلها باستخدام كل من معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ، وتم توزيعه على عينة عشوائية في شركة أركوديم ميديا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المورد البشري المؤهل والمكون يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها بناءً على ما يمتلكه من علم وثقافة ومعرفة، وذلك بمختلف الأسس والآليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل الإستثمار في رأسمالها البشري ومدى مساهمة هذا الأخير في جعل المنظمة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها في الصدارة وتحقق لها الاستمرارية لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن أهم توصيات التي خلصنا لها: على منظمة الأعمال أن تنفق بالقدر الكافي مادياً ومعنوياً على موردها البشري لكي تحقق بذلك الاستثمار الأمثل فيه وذلك هو الاستثمار الحقيقي لهذا المورد.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، التكوين، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of investment in achieving competitive advantage in human resources by presenting the concept of human resources management, the definition of the most important functions and stages of development, the concept of training and motivation in addition to the concept of competitive advantage and the most important characteristics and sources of collection and construction, Competitiveness and investment in human resources. This was in relation to the theoretical side of the study, The practical aspect of this study was based on questionnaire which includes questions related to the three axes through which we try to prove what was discussed in the theory by analyzing the results obtained, Which were analyzed using both R and R2, and were distributed on a random sample at Arcodem Media.

This study concluded that qualified and qualified human resources can gain the organization a competitive advantage that is difficult to replicate based on its skills and knowledge, in the various bases and mechanisms upon which the organization depends on investing in its human capital. The organization acquires a competitive advantage that makes it a leader and achieves continuity to achieve its established objectives and to lead its competitors. Among the most important recommendations we have reached are The business organization must spend materially and morally enough On their human resource in order to achieve the optimal investment in it is the real investment of this resource.

Keywords: human resource, configuration, competitive advantage.